

中華民國三十年九月 創刊

國民體育

NATIONAL SPORTS QUARTERLY 季刊

本期專題

國際體育事務人才培育



174

中華民國一〇二年六月十五日出版
第四十二卷 第二期

CONTENTS



政策導向 POLICY ORIENTATION

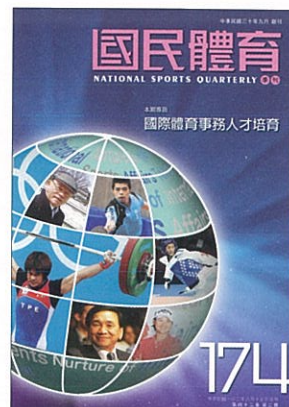
- 04 擴大培養國際體育事務人才 強化國際體育交流實力
Expanding Nurture of International Sports Affairs Talents to
Strengthen International Sports Exchanges

教育部體育署 Sports Administration, Ministry of Education

本期專題 FOCUS TOPIC

國際體育事務人才培育

- 06 國際體育發展概況與課題
Summary and Lessons of International Sports
Development
吳經國 Ching-Kuo Wu
- 18 兩岸體育發展與奧會模式反思與探討
Reflection and Discussion on Olympics Model and Sports
Development With China
蔡心怡 Hsin-I Tsai
- 24 我國積極參與國際運動組織經驗
Taiwan's Experiences in the Active Participation of
International Sports Organizations
黃忠仁 Chung-Jen Huang
- 27 參與國際體育學術與運動組織經驗談
Taiwan's Experiences in the Active Participation of
International Academic Organizations
洪巧菱 洪聰敏 Chiao-Ling Hung ; Tsung-Min Hung
- 32 2017 臺北世大運—
國際大型運動賽會申辦關鍵因素
2017 Taipei Universiade- Key Issues to Apply for holding
International Athletic Competitions
陳太正 陳威任 Tai-Cheng Chen ; Jen Chen
- 37 國際體育事務之談判：
一個賽局理論框架的簡述
Negotiation of International Sports Affairs:
A Description of Game Theory Framework
王凱立 Kai-Li Wang



發行人 何卓飛
主編者 教育部體育署
國民體育季刊編輯委員會
總編輯 王水文
編輯委員 林正常、卓俊辰、洪聰敏、
高俊雄、張至滿、許光熙、
陳其昌、陳鴻雁、黃月桂、
黃東治、程紹同
(按姓氏筆畫排列)

本期主編委員 高俊雄
本期專題委員 高俊雄
企編執行 紅藍創意
出版者 教育部體育署
地址 臺北市朱崙街 20 號
電話 (02) 8771-1827
傳真 (02) 2752-0200
E-mail nita@redblue.com.tw
編印 紅藍創意傳播股份有限公司
地址 新北市中和區
中山路 2 段 327 巷 9 號
電話 (02) 2240-1141
傳真 (02) 2245-9149
ISSN 10275010
GPN 2009002942
定價 新臺幣 100 元 (平裝)

展售處

五南文化廣場

400 臺中市中山路 6 號
電話：(04) 2226-0330
網址：http://www.wunanbooks.com.tw

國家書坊松江門市

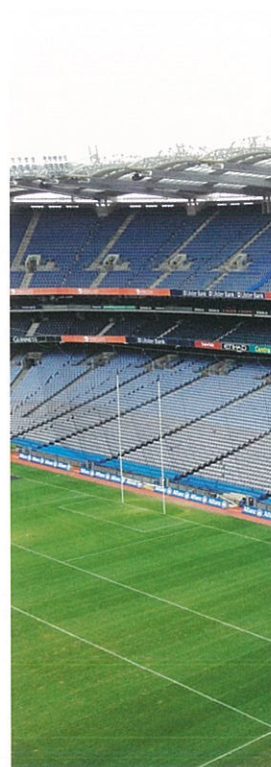
104 臺北市松江路 209 號 1 樓
電話：(04) 2518-0207
網址：http://www.govbooks.com.tw

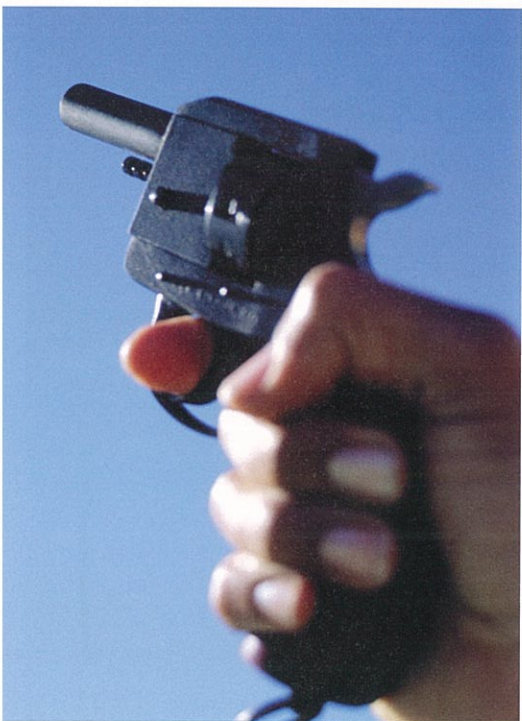
中華郵政台北雜字第 1487 號執照登記為雜誌交寄

CONTENTS

本期專題 FOCUS TOPIC

- 41 我國國際體育事務人力資源發展策略
Development Strategies for International Sports Affairs
Human Resources
葉公鼎 Kung-Ting Ye
- 47 國際運動法規人才之培育
Nurture of Talents in International Sports Regulations
林振煌 Chen-Huang Lin
- 52 國際運動賽會技術人才培育
Nurture of Technicians in International Sporting Events
邱炳坤 Tibor Kozsla Ping-Kun Chiu ; Tibor Kozsla
- 59 國際運動賽會裁判人才培育
Nurture of Referees in International
Sporting Events
李婷婷 李綿綿 Ting-Ting Li ; Mien-Mien Li
- 64 國際運動賽會籌辦人才培育
Nurture of Game Organizers in International
Sporting Events
黃煜 Yu Huang
- 70 國際運動行銷人才的培育
Nurture of International Sports Marketing Talents
程紹同 Shao-Tung Cheng
- 78 國際運動賽會國家代表隊管理人才培育
Nurture of National Delegation Managers in
International Sporting Events
李鴻棋 Hung-Chi Li
- 83 國際運動賽會國家代表隊教練人才培育
Nurture of National Delegation Coaches in
International Sporting Events
張思敏 Su-Min Chang
- 87 以棒球的臺灣經驗從事國際運動產業經營的思考
Thoughts on International Sports Industry from
the Experiences of Baseball in Taiwan
梁功斌 Kung-Pin Liang





十步芳草 Celebrity Affair

- 92 我所認識的邱金松校長—
從擴大體育的容器到國立體育大學

The President Jin Song Chiu I knew—
from Expanding Horizon of Sports to
the Managing of
National Taiwan Sport University

黃東治 Tony Dong-Jhy Hwang

運動畫頁 Sports Pictorials

- 96 精進不懈 再傳捷報精英選手小檔案
Portfolio of an Elitist Contestant: with
Great Effort Comes Another Victory

編輯部 Editorial Department

署務報導 SA Report

- 100 教育部體育署署務報導
SA Report

教育部體育署
Sports Administration, Ministry of Education

大事記 Key Events

- 108 大事記 Key Events

教育部體育署
Sports Administration, Ministry of Education

專題摘要 Issue Excerpts

- 115 本期專題中摘英譯
Chinese/ English Abstracts

編輯部 Editorial Department



擴大培養國際體育事務人才 強化國際體育交流實力

為擴大培養國際體育事務人才，並儲備 2017 年臺北世界大學運動會志工人力，本署委託中華奧林匹克委員會辦理「2013 年國際體育事務專業人才培育專案計畫」，並於 102 年 5 月 18 日至 7 月 20 日，分 10 週 76 小時，於週六密集開班授課；以持續強化我國參與國際體育交流實力，達成拓展體育志工國際視野與蓄積國際體壇能量的目標。

是項計畫今（102）年邁入第 3 年，今年以奧運競賽運動種類及 2017 臺北世大運競賽單項協會之現職體育行政人員或其推薦人員，為主要招募對象，總計招募 50 名學員，其中部分名額開放社會人士報名參加，預計可培育 25 名優秀國際體育事務人才。100 年以社會人士與學生為主要招募對象，培育了 40 位優秀國際體育事務人才，並納入本署國際體育事務人才庫。101 年以奧運競賽運動種類及 2017 臺北世大運競賽單項協會之現職體育行政人員或其推薦人員為主要培育對象，藉以提昇其專業能力，目的與國際賽會活動之執行能力能夠充分接軌；101 年專業課程總共 98 人報名，計有 10 位複訓學員完成複訓，30 位新訓學員完成培訓課程，總計成功培訓 40 名國際體育事務專業人才，除廣續充實國內國際體育事務人才庫之外，100 年至 101 年已計有 80 位人才協助單項運動協會於國內主辦國際運動賽事相關事務，22 位人才隨協會出國支援國家運動代表隊。

「2013 年國際體育事務專業人才培育專案計畫」如同往年分成基礎專業訓練課程、國內實習及國外實習 3 階段，完成第一階段基礎專業課程者，將授予課程認證證書，並擇優參與中華奧會協助執行「奧會模式」、會議及國際體育事務現場工作，或參與各單項運動協會舉辦之國際賽會籌備工作及現場服務等實習，實習考核及格後授予訓練及格證書，得隨同中華奧會出席國際會議或支援單項運動協會，參加國際賽會見習行程；完成本計畫學員資料將公布於本署網站，提供各運動協會及縣市政府舉辦（參與）國際賽會或研討會時參考運用。

今年計畫關鍵策略目標課程規劃為「體育外交專業知能」、「增強涉外事務能力」、「應變能力與領導力培養」、「國際體育組織、生態及運動賽會儀軌」等，將提供參訓學員專業領域之第一手觀察和經驗，期使受訓學員更深入而全面地瞭解國際體壇的生態發展和運作法則，及我國參與國際運動組織的現況、定位和貢獻。

有關複訓進階課程部分，是針對 100 年和 101 年完成培訓之人員，擇優安排參與進階專業培育課程，並接續安排於國內、外進行實習，以持續增進國際體育專業知能，完成 3 階段培育課程之學員，頒予複訓結業證書，期以培育具獨立協助運動團體及相關單位，進行國際體育交流工作為目標，進而提供 2017 年臺北世界大學運動會籌辦期間之備援人力，及未來協助各運動團隊出國參賽或參加會議之人才庫。🌱

國際體育發展概況與課題

吳經國



▲ 1978 出席國建會蔣經國總統召見。(圖片提供：吳經國)



▲ 1984 年洛杉磯奧運會委員與蔡溫義合影。(圖片提供：吳經國)

壹、前言

由於人們的生活水準逐漸提高，隨之而來的是工作方式及生活方式也發生重大的變化，各種文明病（如心臟病、高血壓、糖尿病、肥胖症等）也隨之發生，因此各國為提高國民生活品質而日益重視國民的健康，所以積極發展體育以強化國民健康。1896 年奧運會之前的國際體育的發展均只限於地區性，且秩序混亂競技水準較低，直到雅典奧運會之後現代奧林匹克的興起，各類的國際體育組織陸續出現，體育運動的發展進入全球化，所以奧運會在促進體育國際化扮演了主要的角色，現在的奧運會不是單純的只有運動的競技，還包括了教育、文化、都市建設、科技、商業品牌、環保、和平與友誼的元素。當然也不能忽視政治力量因素的影響力。國際體育組織由三大機構組成，分別是國際奧會、國際單項運動總會、國家奧會，筆者有幸都能參與這三大組織的工作，分別在國際奧會擔任國際奧會執行委員、在國際單項運動總會中擔任國際拳擊總會主席、在國家奧會中曾擔任國家奧會副主席。所以對於這三大組織有深刻的了解，介紹如後。

貳、國際體育發展概況

一、國際奧會

國際奧會簡稱 IOC，成立於 1894 年 6 月 23 日，由法國教育家古伯丁男爵（Baron Pierre de Coubertin）所創立，其靈感來自於恢復古希臘奧運會。

1894 年國際奧會創始時僅有 15 名委員，主要來

自歐洲，法國、英國、義大利各2名，美國、阿根廷、捷克、匈牙利、希臘、俄國、澳洲、比利時、瑞典各1名，會中推選當時主辦第一屆奧運會的希臘籍委員維克拉斯（Demetrius Vikelas）為首任國際奧會主席，而古伯丁任秘書長。

1896年第一屆奧運會在希臘雅典舉行。當年古伯丁被推選為第2任國際奧會主席。時序至今2012年倫敦奧運會為第30屆。

國際奧會是非政府、非營利性的組織，是奧林匹克活動的創始者，是現存歷史最悠久也最有影響力的國際組織之一。國際奧會擁有奧林匹克徽章、旗幟、格言、聖歌及奧運會的所有權利，國際奧會主要任務在於監督辦理夏季、冬季奧運會及青年奧運會的組織機構。

國際奧會為奧林匹克活動的最高權利機構，其他奧林匹克活動組織有國際單項運動總會、國家奧會、奧運組委會、運動員、裁判、國家運動協會、俱樂部及所有國際奧會承認的組織機構。各組織關係如下：

（一）國際奧會委員

國際奧會委員均為獨立的個體，由國際奧會遴選，並經過國際奧會年會過半數通過，並宣誓效忠國際奧會憲章，才能正式就任。委員編制名額為115名，目前實際上為100名，其產生性質、各類名額及任期如下：

1. 個人委員：名額為70名，1999年12月11日第110屆年會前選出的個人委員任期可到80歲年底退休，1999年12月11日第110屆年會之後選出的國際奧會委員任期至70歲年底退休。
2. 職務功能委員：可分為國家奧會選出的15名、國際單項運動總會選出的15名、運動員委員會選出的15名，共45名。其任期配合國家奧會職務及國際單項運動總會職務任期同步。而運動員委員身分選出的國際奧會委員任期則為8年。

（二）國際奧會委員的義務

1. 代表國際奧會。
2. 參與國際奧會各委員會之工作。
3. 協助本國發展奧林匹克活動。
4. 奧林匹克團結基金計畫在基層之實施
5. 本國奧林匹克活動之發展情況及需求，每年至少向國際奧會主席報告一次。
6. 可能妨礙奧林匹克憲章之適用或影響奧林匹克活動之事項，立即向國際奧會主席提出報告。
7. 履行由主席指派之其他任務，必要時擔任在其他國家或領域內國際奧會之代表。
8. 國際奧會委員具有超然地位，更應保障國際奧會在其國家之合法性。





▲ 1986 年委員率我國國家女籃出征莫斯科。(圖片提供：吳經國)

9. 奧林匹克活動與奧林匹克教育之推廣。

10. 對國際奧會主席負起派駐該國之責任與義務。

(三) 國際奧會執行委員會決定所有國際奧會之政策

國際奧會委員並不是代表國家或地區，而是國際奧會派在其國家或地區的奧林匹克大使。國際奧會所有重大政策都是由國際奧會執行委員會來決定，委員所做的任何決定必須排除任何政治的干預。國際奧會執行委員會共有 15 名，包括 1 名主席、4 名副主席及 10 名執行委員。執委會的決議有些必須送交每年一次的國際奧會委員大會表決追認核定。

(四) 國際奧會主席選舉

所有國際奧會選舉包括主席、副主席、執行委員及委員選舉都必須在委員大會中以無記名電子投票過半數通過。每位國際奧會委員均有資格參加各項職務的選舉，有意參選者必須在規定日期前向提名委員會登記，再由委員大會逐一表決以絕對多數通過者才能當選。

國際奧會選舉採取電子投票方式，每位委員均有一個電子投票器，每當投票開放時一定要在時間之內按下要選的候選人號碼。

下表為選舉操作實例：

候選人姓名	第一輪	第二輪	第三輪	第四輪	第五輪
A	20	20	25	30 淘汰	
B	21	21	22 淘汰		
C	18	18	24	36	51 當選
D	29	29	29	34	49
E	5 淘汰				
F	7	12 淘汰			
合計	100	100	100		

第一輪如果有候選人得票超過半數則當選確定。
第一輪如果沒有候選人得票超過半數則淘汰票數最少者如例中「E」候選人。
第二輪如果有候選人得票超過半數則當選確定。
第二輪如果沒有候選人得票超過半數則淘汰票數最少者如例中「F」候選人。
第三輪如果有候選人得票超過半數則當選確定。
第三輪如果沒有候選人得票超過半數則淘汰票數最少者如例中「B」候選人。
第四輪如果有候選人得票超過半數則當選確定。
第四輪如果沒有候選人得票超過半數則淘汰票數最少者如例中「A」候選人。
第五輪只有例中「C」候選人與「D」候選對決，獲勝者必定取得過半數的票，則當選確定。如例中「C」候選人以些微票數擊敗「D」候選人。

(五) 國際奧會重要工作

1. 推動運動道德教育，確保公平競賽的精神，並禁止暴力行為。
2. 致力運動競賽人性化並促進和平。
3. 加強團結和保護奧林匹克運動的獨立性。
4. 反對任何形式的歧視影響奧林匹克活動。
5. 促進婦女運動，實現男女平等的原則。
6. 打擊運動禁藥，鼓勵和支持保護運動員健康的各項措施。
7. 反對運動和運動員濫用任何政治或商業行為。
8. 提供運動員未來的社會地位和職業。
9. 支持全民運動的發展。
10. 支持環保，促進運動的永續發展及並據此要求奧運會的籌辦。

11. 推動奧運會舉辦後要給主辦城市及主辦國家正面的遺產。
12. 鼓勵和支持運動融入文化和教育。
13. 鼓勵和支持國際奧林匹克學院（IOA）和其他機構的各項活動，全心投入奧林匹克教育。

（六）國際奧會未來發展

1. 全球均衡發展：

在過去的100多年間，奧林匹克運動的發展中心是在歐洲，這與工業革命首先出現在歐洲有直接的關係。歐洲和北美國家在二戰前的奧林匹克運動中居於絕對壟斷地位。但是隨著世界政治、經濟格局的變化，奧林匹克運動發展的中心不再侷限於歐洲和北美，亞洲、非洲、拉丁美洲國家在奧林匹克運動中的地位將日益提高。國際奧會承認的204個國家和地區奧會遍及世界各地，其中亞洲、非洲、拉丁美洲國家占大多數，運動水準也大大提高，少數國家壟斷金牌的狀況正在變化。

當人們在開幕式上看到204個國家和地區的10,500名運動員匯聚在同一運動場上時，當人們看到閉幕式上一些有敵對的國家和地區的運動員，在同一支樂曲下匯合在一起狂歡的動人場面時，會驚歎奧林匹克運動的力量是如此宏大。奧運全球化的今天，人們逾越以往不可躍過的鴻溝，超越政治、宗教、膚色、種族和語言的限制。全球化將是奧林匹克運動的生命線。

2. 推動世界和平發揮更重要的作用：

1980年及1984年的聯合抵制，曾使奧運會險遭中斷，威脅到奧林匹克運動的生存。所以促進世界和平是奧林匹克運動的一個主要目標。近幾屆奧運會舉行時，聯合國都會沿襲古代奧運會傳統呼籲並通過奧林匹克停戰協定。當然國家制度、種族政治制度和經濟行為等因素是導致戰爭與破壞和平的重要因素，但和平是世界各國人民共同的願望。奧林匹克運動是希望透過各國人民之間的互相溝通瞭解，在不同的民族、不同文化的人們間建立友誼的橋樑，來促進世界和平，減少戰爭的威脅。國際奧會為保持自己的獨立性，在承認奧林匹克運動與政治不可分割的同時，也絕對不允許把奧運會當作某個國家政府的政治工具，對各種政治干擾要採取有效的對策。

3. 減少商業行為對奧林匹克運動的影響力：

運動已轉變成依靠電視廣告和商業贊助



▲ 1988 委員宣誓就職。（圖片提供：吳經國）

來促進的全球性商業活動。運動的發展已成為一種時尚的文化現象，人們對運動英雄的崇拜與電影明星是一樣的。奧林匹克運動已成為這種現象的中心，為世界上最為重要的文化活動。不僅運動員和運動愛好者關心奧林匹克的發展，包括傳媒組織、廣告商、贊助商、場地所有者以及一群奧運會相關專業人士，如經理、市場策劃者、代理商、培訓員、教練、理療師以及心理學家都在關心奧林匹克運動和奧運會的存亡問題。這些商業行為對奧林匹克運動的影響日益增加，必須使商業化能朝向有利於奧林匹克運動的發展，減少負面的影響因素。國際奧會、國際單項運動總會和國家奧會是奧林匹克運動發展的基石，三

者之間的團結、協調合作是極為重要的。目前三者之間的關係非常融洽，但也存在潛在的權力和經濟利益分配上的衝突。

4. 婦女在奧林匹克運動的參與地位將會進一步提高：

19世紀末奧林匹克運動初創時期，如第1屆奧運會時就將婦女排除在外。女子第1次出現在奧運會上是第2屆奧運會，1900年巴黎奧運會全部有997名運動員，其中有22名女性運動員佔2.2%，二戰後，社會政治、經濟的變化使婦女的地位發生變化，女運動員參賽的人數越來越多，1948年時，奧運會女運動員占運動員總數的比例上升至9.5%；到2004年雅典奧運會，女運動員占運動



▲ 1992年巴塞隆納奧運會棒球銀牌頒獎。（圖片提供：吳經國）

員總數的比例已近40%，2008年北京奧運會則共有4,746名女性運動員，占全部運動員的42.4%，從各運動組織管理階層來看，婦女進入國際奧會的首次努力是在1960年，當時來自澳大利亞、美國和蘇聯的婦女代表相聚羅馬，要求國際奧會接納女性，但由於時機不成熟而受挫。1969年法國人莫尼卡·貝利烏（Monique Berlioux）擔任國際奧會新聞部主管，1971年成為國際奧會第一位女性執行長，輔佐三位國際奧會主席，分別是布倫達治、基蘭寧及薩瑪蘭奇。2000年12月有61%的國家奧會及52%的國際單項運動總會在女性決策人數達到10%的標準。至今已有30%的國家奧會及國際單項運動總會女性決策人數達到20%以上。國際奧會自1981年起在薩瑪蘭奇的主政下，開始只有2位女性國際奧會委員，按照國際奧會的計畫，要求女性在國際奧會任職的比例為20%，目前已有20位女性國際奧會委員，現在已經達到。筆者在2006年當選國際拳擊總會主席後一直致力女子拳擊運動進入奧運會，終於在2012年倫敦奧運會實現。國際拳擊總會執委會中也要增加女子執行委員的人數，因為執行委員的選舉要各國提名，所以呼籲各國能提名女性拳擊領導人參與選舉。所以按照現在發展的趨勢，奧林匹克運動在不久的將來必會實現男女的真正平等。

5. 要善用高科技幫助奧林匹克運動的發展，避免其負面影響：

奧林匹克運動已達到前所未有的科技化，無論是運動技術的發展和進步，還是運動設施器材的改良革新都是科技化的結果。運動員利用運動技術的發展、技能的提高、潛能的發掘提高運動成績，也依賴運用科技手段改進和革新運動設施和器材。只有透過這些科技手段才能將人的運動極限潛能開發出來。但是奧林匹克運動發展中，利用科技手段提高運動成績的諸多方法和方式已不是本來人的自然天性，僅靠自然的力量已不足以獲勝，必須是具備科技能力的人才才有角逐的權利。那些原本為幫助運動員恢復體力的藥物已經異化為運動員依賴的必備興奮劑。興奮劑的主要目的已經成為提高人體自然運動能力的絕對保障。由於奧林匹克運動的科技化使運動項目已經遠離大眾百姓，大眾也只能是奧林匹克的忠實觀眾，難以成為參與者。隨著科技化日益滲入奧林匹克運動促使朝向更高水準發展的同時，也要注意會使奧運會中的競技比賽走向畸形發展的情勢。

6. 奧林匹克運動促使奧林匹克文化更加走向多元化：

奧林匹克運動是在恢復古代奧運會最美好的文化精神和文化活動而創立的。古伯丁和奧林匹克運動的先進們極力主張將運動與文化藝術相結合而培養人的身心和諧發展，進而建立和平美好的世界。這種思想使奧林匹克運動擔負著崇高的歷史使命，賦予它極強的文化價



1. 1993 委員邀請薩瑪蘭奇訪並與前總統李登輝會面。(圖片提供:吳經國)
2. 2004 委員頒發我國奧運第一面金牌。(圖片提供:吳經國)
3. 2004 委員獲國際奧會任命為 2009 年高雄世運駐會代表監督簽約。(圖片提供:吳經國)

值，使奧林匹克運動從一開始就有別於一般的體育運動而成為具有審美精神的文化慶典。

奧林匹克運動在全球化的過程中，受到全人類的推崇。奧林匹克運動是一個動態發展的世界性文化體系，它不斷地從世界各個民族的文化中汲取有益的養分，豐富自己的內容。在這個全球文化體系中，古代與現代、東方與西方彙聚一處，融為一體，五大洲各個國家和地區絢麗多姿的民族文化為它提供取之不盡、用之不竭的文化源泉。

1997年國際奧會文化委員會在其主持的論壇

上，明確提出要防止建立單一文化模式的體制，強調對不同文化加以包容和理解的共同意識。尊重承認文化的多樣性才能使人類自然呈現本來的人性，只有這種多樣性，才能使奧林匹克大家庭所有成員能對我們所居住的世界有共識；只有吸收和融合各民族不同的文化，才能使奧林匹克運動更具世界性。國際奧會2000年委員會所提出的：「奧林匹克運動所推崇的絕不是一種標準的現代化或文化的單一化，更非歐洲化或西方化，未來的奧林匹克運動須是多元文化的又是跨文化的」。

7. 奧林匹克運動的發展必然促使其教育更加趨向多樣性：

教育是奧林匹克主義的核心內容。古伯丁創立奧林匹克運動的真正目的就是為了傳播奧林匹克理想，想以一種新的角度、新的方式去教育青年，促進青年身心的和諧發展。他認為：在現代人生活中最重要的是教育。他的目的不是用奧林匹克運動去推行競技運動，而是要把競技運動納入教育，進而把教育納入人類文化和生活過程之中。為了使奧林匹克運動在未來健康發展，其文化與教育的多元化在未來的奧林匹克運動中佔有極重要的價值。這種變化雖然是緩慢的，但對奧林匹克運動未來發展的影響卻是極其深刻的。

奧林匹克運動誕生110多年來，已經發展成目前世界上規模和影響力最大的社會文化活動，促進世界運動的發展和人

類社會的進步。儘管奧林匹克運動仍會遇到意想不到的困難和挫折，但它還是會用其獨特的方式與人類社會共同發展、共同進步。

8. 重視運動員保障：

2009年在哥本哈根奧林匹克大會上，國際奧會強調對運動員教育與社會保障的重要性。包括制定策略，鼓勵運動員發展多重職業，確保運動員退役之後職業轉型。要重視運動員學術和職業培訓，不要受到運動成就的影響而忽視學術和職業培訓。因此要制定措施，克服這樣的趨勢，使奧林匹克運動員在退役後能夠繼續成為社會的標竿。

9. 全民參與運動：

推動全民參與運動是古伯丁考慮的首要目標之一。為因應全球日益加重的缺乏運動鍛鍊危機，國際奧會必須擴大提高全民運動參與率。有意參與運動者都能獲得與其需求和能力相配合的運動機會，並且能夠在安全和得到專業人員支持的環境下進行運動才是有益的。奧林匹克運動離不開廣泛而高品質的運動參與。因此，它必須保證從提高全球運動參與率的角度，進行有效的監督和評估。

10. 青少年與運動：

古伯丁的奧林匹克主義理念以支持更多青少年有規律地參與運動為目標。這一目標今天仍然具有重大意義。創造新的競賽機會，並且兼顧青少年的主流文化和運動興趣，是吸引年輕一代參與運動的有效途徑。首屆青年奧運會是一次理想的機會，

從青少年之中獲得更多回饋。另一方面，確保校園內高品質的運動教育和全民健身，加強學校與運動組織之間的合作，是鼓勵青少年參與體育活動的又一途徑。一旦青少年參與其中，教育必須與運動職業生涯聯結，社會、醫療、道德和心理關懷都要落實。利用奧運冠軍的標竿效應鼓勵青少年持續參加運動。未來應當致力於運動組織結構和運動項目的開發，讓未來奧林匹克運動建立滿足全球青少年需求的運動環境。

二、國際單項運動總會

從19世紀末開始，國際單項運動總會相繼成立，使各運動項目均有統一的國際管理單位，由於這些總會制訂出獲得國際公認的比賽規則，使該運動項目走向國際化。

任何國際單項運動總會都要保持管理各自運動項目的獨立性和自主權，如果要獲得國際奧會的承認，其章程及活動必須與國際奧會憲章一致。根據國際奧會憲章規定，被國際奧會承認的國際單項運動總會應在奧林匹克精神下，在全球推展自己的運動項目，並傳播奧林匹克主義和普及奧林匹克教育，在奧林匹克運動中負責它所管轄的運動項目的技術性工作。

（一）國際單項運動總會任務

1. 國際單項運動總會負責管理監督每日在全世界所進行的世界性各種不同的運動競賽，包括比賽實務的運作及監督各階層運動員實際練習的發展。
2. 每一個國際單項運動總會管理自己的運動要在世界級的水準並確保持續提升及



▲ 2007 年吳委員在國際場合與俄羅斯總統普丁會面。（圖片提供：吳經國）



▲ 2008 年吳主席在國際場合發表演講。（圖片提供：吳經國）

發展，他們要監督他們的運動行政管理並保證定時舉辦比賽，並注重制定公平比賽的規則。

3. 國際單項運動總會可向國際奧會提出有關奧林匹克憲章及奧林匹克活動的建議，包括籌組及舉辦奧運會，針對舉辦奧運會的候選城市提出他們的意見，特別是考慮候選城市的技術能力，及共同合作準備奧林匹克大會，參加國際奧會各委員會的活動。
4. 根據國際奧會憲章制定參加奧運會比賽的資格標準，並提交國際奧會批准。
5. 負責奧運會和其他受國際奧會贊助的運動會中本項目的技術監督和指導。
6. 在奧林匹克團結基金計畫實施方面提供技術幫助。
7. 國際單項運動總會聯合會擁有與國際奧會同等的地位，他們要參加國際奧會執委會和夏季奧運單項運動總會聯合會及冬季奧運會總會聯合會的年度會議。

8. 夏季奧運單項運動總會和冬季奧運單項運動總會及其他被承認的單項運動總會共同組成聯合會分別為夏季奧運單項運動總會聯合會（ASOIF）、冬季奧運單項運動總會聯合會（AIOWF）、國際奧會承認運動總會聯合會（ARISF）及國際單項運動總會聯合會（SPORTACCORD），當然也包括其他的運動總會。

（二）重要組織

1. 國際單項運動組織聯合會（SPORTACCORD）
2. 夏季奧運單項運動總會聯合會（ASOIF）

夏季奧運單項運動總會聯合會（ASOIF）成立於1983年，協調及保護所屬會員之共同利益，確保會員、奧林匹克活動成員及其他組織機構之間緊密合作，其目的為維持奧林匹克活動並維

護國際單項運動總會的會員權利、獨立及自治性。

夏季奧運單項運動總會聯合會會員有：

水上、射箭、田徑、羽毛球、高爾夫球、籃球、拳擊、獨木舟、自由車、馬術、擊劍、足球、體操、手球、曲棍球、柔道、現代五項、划船、帆船、射擊、橄欖球、桌球、跆拳道、網球、鐵人三項、排球、舉重、摔跤。

3. 冬季奧運單項運動總會聯合會 (AIOWF)

冬季奧運單項運動總會聯合會 (AIOWF) 通常是處理冬季運動特定問題是必定的發言人，特別是處理奧運項目的問題。

冬季奧運單項運動總會聯合會 (AIOWF) 也負責選擇共同代表且指派冬季運動代表出席國際奧會及其他國際組織機構的委員會，冬季奧運單項運動總會聯合會 (AIOWF) 也處理協調比賽時程表並順從國際奧會有關分攤電視轉播權利收入的建議。

冬季奧運單項運動總會聯合會 (AIOWF) 項目有：冬季兩項、雪車、冰壺、冰上曲棍球、雪橇、滑冰、滑雪等項目。

4. 國際奧會承認單項運動總會聯合會 (ARISF)

國際奧會承認單項運動總會聯合會 (ARISF) 成立於1983年，成立的目的如下：

- (1) 保護及協調會員間之共同利益確保他的權利獨立性及自主性，完全遵守國際奧會憲章，ARISF的章程不可抵觸國際奧會憲章的原則。
- (2) 統一裁定各會員運動總會在相關奧林匹克活動之問題及共同利益。
- (3) 參加國際奧會的代表大會、運動賽會及各項計畫。
- (4) 決定提名ARISF在國際奧會或其他國際運

動組織機構之委員會的代表。

國際奧會承認單項運動總會聯合會 (ARISF) 的會員有：飛行運動、賽車、班迪球、棒球、撞球、法式滾球、保齡球、橋牌、西洋棋、板球、運動舞蹈、地板球、空手道、合球、救生、機車賽、登山及攀岩、藍網球、定向越野、巴斯克球、馬球、動力艇、壁球、滑輪溜冰、壘球、運動攀登、回力壁球、衝浪、拔河、水下游泳、滑水、武術。

(三) 國際拳擊總會24年的奮鬥——當選國際拳擊總會主席

自1982年起筆者就擔任國際拳擊總會執行委員，歷經16年的努力於1998年第一次競選國際拳擊總會主席，雖然失敗，但再經8年的奮鬥不懈於2006年再度挑戰主席的職位，終於順利當選。國際拳擊總會擁有196個會員國，原任主席喬德利 (Prof. Anwar Chowdhry) 為巴基斯坦籍，擔任主席長達20年，與各國關係密切，以我國在國際體壇地位，此次選舉確實非常艱辛，不過筆者確實充分發揮歷年來在國際體壇建立的人脈與聲望，為我國打下極具意義的國際選戰，筆者是第一位獲選為國際單項運動總會主席職位的華人，也是國際奧會唯一能在國際奧會委員任內取得國際單項運動總會主席職務的委員，2010年筆者更獲得全數會員國支持獲選連任，六年來筆者致力於國際拳擊總會的改革，大幅人事改組，去除不適任官員，已在國際體壇建立威信。擔任國際拳擊總會主席之後，即將第一次的執委會首次移師我國臺北國際會議中心舉行，並促成亞洲拳擊協會會員大會同時在臺北舉行，共有各國執行委員及亞洲會員國共60餘國代表出席，為近年來國內體育界最大盛事；並在2008年5月首次將國際拳擊總會首屆官方賽事「國際拳擊總會主席盃拳擊賽」，交由我國舉辦，這次賽事共邀請50多國選手及貴賓共約200餘人來臺參加，盛況空前，促進我國拳擊選手與國際一流選手交流之機會。



▲ 2009 年 10 月吳委員在國際場合與美國總統歐巴馬會面。(圖片提供：吳經國)



▲ 2012 年 8 月吳委員在國際場合與英國首相卡麥隆會面。(圖片提供：吳經國)



▲ 吳經國當選國際奧會 (IOC) 執行委員。(圖片提供：吳經國)

多年來全心致力於國際拳擊總會的多項改革：建立透明良好的制度在國際體壇建立了威信，創辦多處國際拳擊學院 (AIBA Boxing Academy) 培養各國菁英選手裁判與教練，推出世界拳擊聯賽 (WSB)、AIBA 職業拳擊聯賽 (APB) 等賽制為全球精英選手開創生涯前景，積極推動女子拳擊運動成功促成女子拳擊進入 2012 年倫敦奧運項目之一，並促成多項國際體育會議及賽事在臺灣舉行，眾多成就深獲國際奧會及國際體壇的重視。

三、國家奧會

國家奧林匹克委員會簡稱 NOC，各國按照《奧林匹克憲章》的規定成立，並必須獲得國際奧會的承認，負責在當地推展奧林匹克運動的組織。

國家奧會是奧林匹克運動的基本功能單位。國際奧會和國際單項運動總會 (IFs) 舉辦的各種奧林匹克活動及賽事都要由國家奧會 (NOC) 來執行，國家奧會也統籌各屆奧運會的參賽者。

(一) 國家奧會任務

國家奧會依據國際奧會憲章在各自國家或地區發展和推展奧林匹克活動，其任務如下：

1. 在各國宣傳奧林匹克主義的基本原則，在學校中促進奧林匹克主義的傳播。
2. 負責建立奧林匹克教育的機構，如國家奧林匹克學院和奧林匹克博物館，舉辦奧林匹克活動有關的文化活動。

3. 確保在國內遵守國際奧會憲章。
4. 提升運動技術水準與加強全民體育的發展。
5. 培訓體育管理人員，以利傳播奧林匹克主義的基本原則。
6. 致力於反對體育運動中任何形式的歧視和暴力。
7. 配合執行國際奧會或國際單項運動總會禁藥規定及管控。

(二) 國家奧會現況

目前共有204個國家奧會，代表全世界的國家及地區。除了192個聯合國會員國之外另有12個非聯合國會員國分別是香港、巴勒斯坦、中華臺北、阿魯巴、百慕達、開曼群島、美屬維京群島、英屬維京群島、波多黎各、美屬薩摩亞、庫克群島、關島。根據1996年國際奧會修改會章限制為聯合國會員國。目前在全球各大洲國家奧會數量分布，非洲有53個、美洲41個、亞洲44個、歐洲49個、大洋洲17個。

參、國際體育發展重要課題

- 一、加強培育精英選手在各項國際賽事奪標，為國爭光。
- 二、強化國內運動環境，積極主辦各項國際綜合賽事，刺激城市及運動產業的發展。
- 三、加強國內各單項協會負責國際體育事務人才的培養，掌握國際體育資訊。
- 四、強化對國內各單項協會的組織、制度及領導一元化。
- 五、協調外交部、陸委會成立跨部會之「國際體育政策指導小組」，制訂國際體育交流的政策，

統一指導各項國際活動的配合及指導，將國際體育活動提升為外交活動層級。

- 六、利用低成本的運動作為促進社會發展、凝聚社會共識及國際和平的工具。

肆、結論

在當前國際體育組織多半是掌握在歐美人士的現況下，我們要在國際體育組織中占有一席之地，實屬不易。所以要加強國際體育人才的培養並專注在國際體育事務的工作，增加我國在國際體育組織的參與能力及發言權。並由國家保障這些國際體育人才的生活保障，持續支持其在國際組織的長期奮鬥，最終必然開花結果，使我國在國際體育中占有一席之地。

筆者自1988年當選國際奧會委員長期與國際奧會前主席薩瑪蘭奇、現任主席羅格及各國國際奧會委員均建立深厚關係，積極在各國際奧會會議中，確保我國在國際奧會之地位，維護我國奧會權益不遺餘力。並積極爭取在國際奧會擔任多項重要職務，如國際奧會改革委員會委員，國際奧會文化教育委員會委員，國際奧會郵幣珍藏品委員會委員，國際奧會2008年北京奧運協調委員會委員，國際奧會2016年奧運申辦評估委員會委員，亞奧理事會顧問委員會委員、國際奧會2016年里約熱內盧奧運協調委員會委員、國際奧會執行委員，目前已是國際奧會排名前13名的資深委員，在國際奧會中有很大的影響力，大幅提升我國在國際體壇之地位，未來仍會持續爭取在國際奧會更高之職位。🏆

作者吳經國為國際奧會執行委員、國際拳擊總會主席、國際奧會2016年里約熱內盧奧運會協調委員會委員

兩岸體育發展與奧會模式 反思與探討

蔡心怡

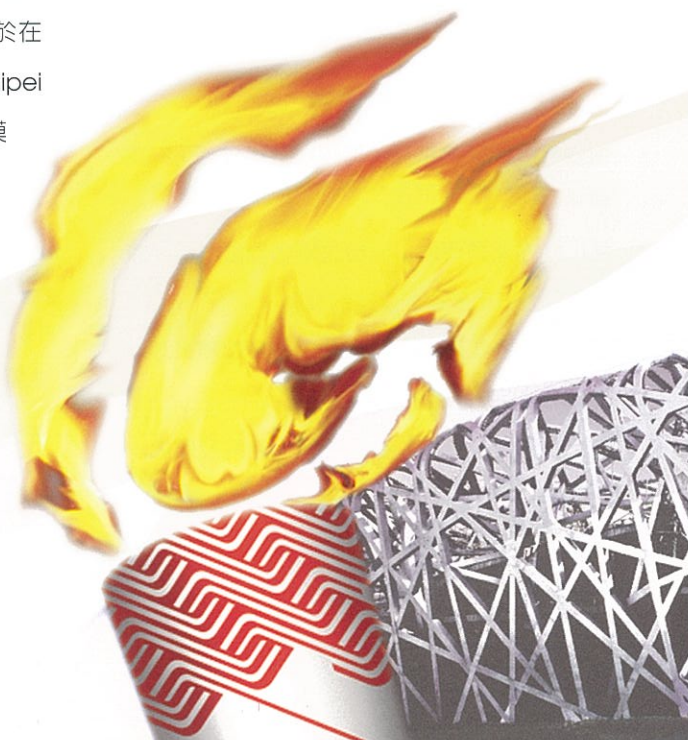
壹、前言

在奧林匹克憲章中提到：體育運動應該是在一個不分種族、國家、宗教、性別、社會地位……等限制情況下的環境裡進行，但是在現實生活中，政治因素與體育運動發展是環環相扣的，尤其是在兩岸體育的發展史上，兩岸的政治氛圍更是影響雙邊體育運動交流的重大因素。

自民國 38 年開始，中華民國不僅逐漸失去了在全世界的政治地位，連帶的，在中國大陸有計畫性的威脅利誘下，中華民國在國際奧會以及各個國際單項運動總會的舞臺也一個接著一個的被迫消失。在各界人士到處奔走，極力爭取之下，甚至付出不惜至瑞士洛桑法庭控告國際奧會的代價。終於在民國 70 年與國際奧會簽訂協議，以 Chinese Taipei 的名稱恢復會籍，進而建立了所謂的「奧會模式」，重返國際體育運動的舞臺。

民國 76 年在臺灣的中華民國政府（為方便辨別，以下稱臺灣）宣佈解嚴，並開放民眾赴中華人民共和國（以下簡稱中國）探親。民國 78 年雙方奧會在香港簽訂協約，為「中華臺北」正名確定後，更開啓了海峽兩岸經貿與文化交流的大門，也拉近了兩岸體育運動界的距離。雙方結束了冷戰，邁向了交流互惠、和平共存的階段。

海峽兩岸體育界正式進行體育運動交流至今，在雙方體育運動界的積極努力與配合下，經歷了 1990 年北京亞運會以及 1993 年上海東亞運動會的磨合期，加上雙方奧會於 1997 年開始，在各地舉行多次的兩岸體育運動交流座談會，溝通交流意見，消除交流障礙，進而達成共識。但是由於泛政治化的影響，交流的進度時而快，時而慢。雖然表面上兩岸體育運動交流還蠻順利的，但只要一觸及敏感性的政治問題時，兩岸的交流活動立即僵化，這對我國奧會會籍以及推動體育運動外交工作也產生了困擾。以至於常常參加國際大型賽會時，我國代表團除了要專注在運動競技場上的成績表現之外，還得運用



相當的人力與資源來跟對岸做政治攻防戰。

「政治不干預體育運動」一直是國際體壇所追求的理想，但是體育運動卻經常擺脫不了政治因素的影響。尤其是中國大陸所倡導的是：體育運動要為政治服務，因此兩岸之間的體育運動交流活動就常被雙方的意識型態牽絆，造成了交流的困擾與阻礙。

本文目的為：藉由了解兩岸自分治後在國際社會中互動模式的階段，來探討奧會模式產生的背景與影響性，進而反思這份行之有年的協議，是否在現今的大環境中依舊適合繼續遵循下去？

貳、兩岸在國際體壇對立之歷史背景

1949年10月1日，中華人民共和國在北京宣告成立，就國際體壇及參加奧運而言，海峽兩岸開始了長達30年的體育冷戰。1952年的第15屆赫爾辛基奧運會由於當時兩岸已經是分裂的政治情勢，遂變成了兩岸體育運動與政治角力戰的第一戰場。1949年，中共政府發動籌組「中華全國體育總會」，以取代原有之「中華全國體育協進會」。另一方面，1951年初，「中華全國體育協進會」在臺灣復會，當即函知國際奧會，將會址由南京遷至臺灣。國際奧會亦於第27期公報中公佈中國奧會會址由南京遷至臺灣。

國際奧會於1952年6月16日，國際奧會瑞典籍主席愛德斯屈姆發表了一個「有關中國的公告」，說明國際奧會當時的立場：「中國籍的國際奧會委員已經多年沒有參加奧林匹克活動，目前在北京的運動組織要求國際奧會承認其替代中國奧會，以代表中國體育運動的地位，雖然這個新的組織領導著95%以上的中國青年，但是由於臺灣方面也要求參加奧運會，然而目前國際奧會組織與規章，妨礙了雙方參加此次比賽，因此國際奧會希望在來年解決「中國問題」，現在中國的兩個組織——在臺灣與在北京的均不得派隊參加赫爾辛基奧運會。」（國際奧會公報，第28期，第10頁）

對於當時的國際奧會而言，參加第15屆赫爾辛基奧運會已經變成兩岸體育界表現其對立的政治攻防戰場，也造成了雙方決策為：「驅逐國民黨參賽」、「阻止中國共產黨於奧運之外」的對峙局面，日後也牽連到蘇聯、芬蘭及美國等國家，成為了複雜的政治問題，因而發展成國際間的「體育冷戰」。最後雙方又因為各自有蘇聯、芬蘭或美國等體育大國的幫忙，國際奧會同意兩岸代表郝更生（臺灣）、盛之白（中國）至第47屆年會列席報告，並於會後決議兩岸均可派隊參加第15屆奧運會。當國際奧會宣佈此項決議時，我國遂以「漢賊不兩立」的高姿態宣佈退賽；而另一方面，中國首次參加了奧運會。（國際奧會公報，第34-35期，第20-25頁）

參、中國「乒乓外交」的衝擊

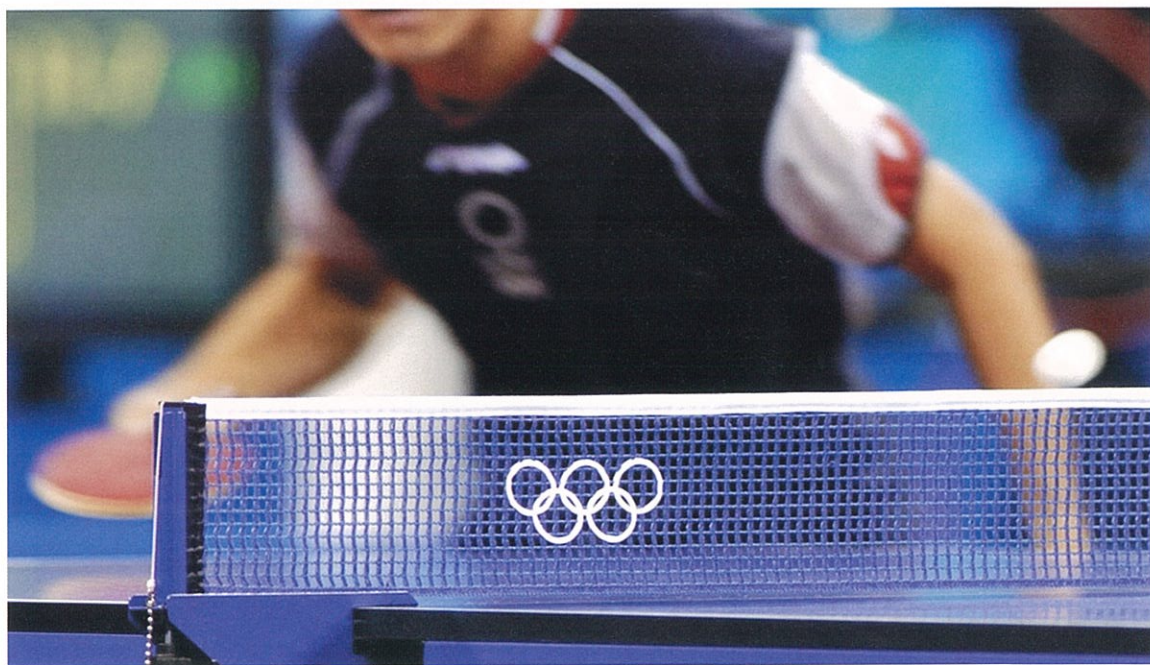
中共乒乓外交的成功，亦是在探討兩岸議題上，有關兩岸國際政治地位轉換的重要事件。中國「乒乓外交」起源於60年代。因中、蘇分裂後，雙方關係日趨緊張，尤其1968年蘇聯挑起珍寶島武裝衝

突事件，形勢更加惡化。另一方面，當時美國新上任的總統尼克森為了牽制強敵蘇聯，亦有意改變對華政策，即所謂的「聯共制俄」之全球戰略，多次暗中透過各種管道轉達希望與中國展開對話的意願。直至1971年3月，中國桌球代表對參加日本所主辦的第31屆世界桌球錦標賽，在中共總理周恩來的「友誼第一，比賽第二」的政治方針下，表現傑出，並經由西方媒體的宣傳，造成當時國際體壇的注目。美國桌球進而主動提出希望在世界錦標後，能到中國訪問的意願。當時中國奧會秘書長宋中遂向國內提報，並在毛澤東的批准下同意讓美國桌球隊到北京訪問。美國桌球隊能到中國訪問交流的消息一傳開，在當時的國際體壇丟下了一顆震撼彈。大家都覺得非常震驚，透過桌球比賽，竟然能開啓隔絕多年的中美關係大門，這也是國際輿論所謂「乒乓外交」，開展中國與美國日後邦交正常化的歷史關係（Brownell 2007；湯銘新，民89）。湯銘新（民89）指出：由於「乒乓

外交」、「聯共制俄」的結合，中國與美國的共同合作改變了整個國際形勢。在1971年12月25日的聯合國第26屆大會以76：35票（17票棄權）通過了「恢復中華人民共和國在聯合國一切的合法權利」乙案，中國大陸取代了「中華民國」在國際社會上的一切地位，正式成為聯合國的會員國及常任理事。這種情勢的轉變，中國稱之為「小球（桌球）轉動大球（地球）」。這也是利用體育運動交流達到政治目的的最好實證之一。

肆、「奧會模式」與兩岸協議共存

乒乓外交雖然改變了中國與美國的歷史關係，但由於當時美國籍的國際奧會主席布倫達治仍堅持政治不干預體育運動的理念，因此並未立即影響國際奧會的情勢。中華民國奧會在民國57年正名成功後，順利地參加了民國61年的札幌冬運以及慕尼黑奧運。但在愛爾蘭籍的委員：基蘭寧當選國際奧會主席後，



一切就起了急劇的變化。(湯銘新, 民 89)

因乒乓外交成功所引起的連鎖效應, 在 1971 年中國進入聯合國後, 利用其政治外交的優勢, 要求各聯合國會員政府, 令該國之國家運動協會在各單項國際體育運動總會提議「排除在臺灣的蔣介石政府」, 企圖使臺灣無法擁有至少五個國際運動總會會籍, 達到國際奧會自動撤銷對我國奧會的承認。1978 年, 中國在雅典國際奧會年會中, 再度聯合其他 15 國提出排除中華民國建議, 經多次協商後, 在 1979 年的烏拉圭國際奧會年會上通過同時承認海峽雙方的奧會組織, 以中國臺灣以及中國北京的名義成為國際奧會家庭的成員。但中國提出反對, 要求國際奧會改變中華民國奧會之名稱及旗歌。國際奧會執行委員會竟於同年 10 月在名古屋會議中決議中華民國奧會不得使用中華民國國歌及國旗。此項決議後經國際奧會全體委員以通訊方式表決, 結果以 62 票贊成, 17 票反對通過。在此情況下, 中國順利以中國奧會 (Chinese Olympic Committee) 的名義重返國際奧會, 中華民國奧會則認為此一通訊投票是政治歧視, 明顯違反奧林匹克憲章, 因此拒絕了以上的要求, 進而被國際奧會要求停止參與一切國際奧林匹克活動。

當時的國際奧會主席基蘭寧急於承認中國, 不惜破壞奧林匹克憲章, 中華民國奧會在盡一切努力仍難挽回後, 與當時我國籍的國際奧會委員: 徐亨先生商量結果決定於民國 68 年 11 月由徐亨委員向瑞士司法當局提出告訴, 要求法院裁定國際奧會違反憲章, 判決名古屋決議案無效。1980 年洛桑法院在其最初判決書中指出, 名古屋決議案為一項政治性決定, 與奧林匹克憲章精神互相抵觸, 判定國際奧會敗訴。之後國際奧會遂決定將若干憲章條文加以修正。基蘭寧

於 1980 年任期屆滿並由西班牙籍的薩瑪蘭奇當選為新任奧會主席。薩瑪蘭奇上臺後, 經多次與我國奧會以及徐亨委員協商, 最後, 在國際奧會修改憲章且薩瑪蘭奇主席的居中協調之下, 徐亨委員乃撤告並接受協商內容, 終於在 1980 年 12 月就我國奧會名稱與旗歌問題達成初步協議, 並於 1981 年 3 月 23 日國際奧會與中華民國奧會代表在洛桑正式簽訂協議, 並發表聯合聲明, 內容如下:

- 一、中華民國奧會名稱改為「中華臺北奧林匹克委員會」。
- 二、中華臺北奧會所送之旗幟以及(梅花)標誌業經國際奧會批准。
- 三、國際奧會確保中華臺北參加奧運會以及其他國際奧會所舉辦之活動享有與其他國家奧會完全相同之地位及待遇。
- 四、國際奧會將協助中華臺北奧會申請恢復在各單項國際運動總會之會籍(國際奧會, 1981)。

伍、兩岸體育關係開展

民國 76 年臺灣政府先是解除戒嚴, 進而基於人道原則宣布開放探親。之後中國奧會即向中華臺北奧會主席張豐緒及國際奧會委員徐亨發出邀請函至大陸訪問。部分單項運動協會也陸續收到大陸舉辦國際比賽籌備單位的邀請函, 邀請派隊赴大陸參賽。但由於當時政策的關係, 收到邀請的人員或單位, 都只能按兵不動。

由於 1990 年第 11 屆亞運會將在北京舉行, 依慣例在亞運前有許多亞洲單項錦標賽或會議在大陸舉辦, 如果依當時政策均不參加, 便影響到相關運動協會的權益, 開始引起體育界的討論與關切。民國 77 年 3 月 14 日, 外交部長丁懋時在立法院外交



委員會答覆立法委員陳哲男質詢是否參加 1990 年在大陸舉行的亞運會時表示，政府當時的政策是所有在大陸的文教體育活動均不參加。此一答覆雖是當時的政策，卻未獲得諒解，認為是政治干預體育。國際奧會主席薩馬蘭奇也急電發文給當時的新任國際奧會吳經國委員，要求其協助。進而，促使當時政府於 7 月 12 日通過「現階段大陸政策」，同意凡是國際奧會及所屬的運動組織所主辦而由大陸承辦的比賽，均以參加奧運的方式來處理兩岸體育交流問題，且此政策在同年 11 月 29 日公布「現階段國際學術會議或文化體育活動涉及大陸有關問題作業要點」時得到落實。

當海峽兩岸即將實施體育交流時，中華臺北奧會的中文會名問題浮出檯面。當時因中國大陸將在

1990 年舉辦亞洲運動會，這是中共第一次舉辦大型的國際運動賽會，在希望所有亞洲奧林匹克委員會的會員都能參加比賽的前提下，中共領導階層也授予中國奧會相當的空間，讓其與臺灣方面針對相關事宜做協商。雙方奧會經過多次談判，並於 1989 年 4 月 6 日在香港簽署協議，雙方同意臺灣以「中華臺北」參賽後才告落幕。協議簽署 11 天之後，我國便由時任中華奧會副秘書長的詹德基先生帶領體操隊赴大陸參加 1989 年亞洲青年體操錦標賽，正式開始合法的兩岸體育運動交流。也因此建立了阻隔兩岸四十多年的溝通管道，進而促成了讓當時的財政部長郭婉容女士爾後能順利到北京參加亞洲經貿會議。也達成了以體育運動來創造政治空間的任務。（湯銘新，民 89）

陸、討論與結論

兩岸體育自奧會模式簽訂後算是邁向了新的里程，至今也過了三十多年了。在這期間當中，兩岸的政治環境各自也有巨大的變化：中國大陸針對其政經環境的掌控已不再是堅守著共產主義為惟一法則，它們開放經濟，讓世界各國的經濟體與廣大的中國市場做連接。國家領導人也適當地放鬆其政策彈性，與國際接軌；另一方面，臺灣民主政治也在進化中，兩次的政黨輪替，也影響著臺灣的體育運動發展甚大。兩岸的體育發展也因為主政者的政治意念不同而有所變化。有時親近，有時疏遠；唯一不變的就是「奧會模式」仍是雙方在國際體育交流上的最大公約數。

然而，如今我們也該開始反思：所謂的奧會模式，在歷經三十多年的考驗當中，它對於兩岸甚至國際的體育運動發展，確實發揮了很高的效果，然而，在政治與國際現實的變化當中，這份當初對於臺灣來

說是為了在國際體育舞臺上生存的條約，是否依舊適合應用在現今的兩岸政治與運動交流環境中？臺灣是否該開始正視以及檢討當初的委屈求全，是否正落入中共所謂的「一國兩制」的佈局裡？還有機會解套嗎？更有，近年來，在臺灣本土意識高漲的情況下，「中華民國」這個名稱逐漸被「臺灣」所取代且讓更多的臺灣民衆認同，那我們有沒有機會，在國際的體育運動場合上，將臺灣人民的心聲表現出來呢？

作者認為，海峽兩岸如果能在這幾十年來的交流過程中，累積前人經驗避免過度僵化的意識型態表現與政治干擾，進而尋找避免或降低衝突的方法，方可為雙方建立良性的互動空間，並收到更好的交流成效。另外，對於臺灣而言，或許現在了解奧會模式內容的民衆越來越多了，但是，如何整合前輩們的經驗並靈活創新運用，才能將我國參加國際體育的空間擴大並爭議減少？如何因應世界潮流來創造出「奧會新模式」……？這些都是我們這一代在歷經了近三十年由前輩們所努力而得到的平靜生活中，需要開始重新思考並且大步邁進的重要議題。🙏

作者蔡心怡為英國布萊頓大學博士候選人

參考資料

湯銘新（民 89），我國參加奧運滄桑史下篇～國際奧會與兩岸三角關係研究（1949-1996），臺北：啓林印刷，臺北中華臺北奧林匹克委員會。

International Olympic Committee (1951) Bulletin Du Comité International Olympique vol.28, p.10

International Olympic Committee (1952) Bulletin Du Comité International Olympique vol.34-35, p.20-25

Borwnell (2007). *Sport and politics don't mix: China's relationship with the IOC during the Cold War*. In Wagg & Andrews (Eds.), *East Plays West: Sport and the Cold War*. London : Routledge

International Olympic Committee (1981) Olympic Agreement



我國積極參與國際運動組織經驗

黃忠仁

壹、前言

在全球性思維的架構影響之下，世界各國對於參與國際組織與事務的意願趨向積極，相對亦投入更多的時間、精力與資源，對於運動領域此一範疇而言，更是如此。此一現象所代表的意涵，不僅是代表各國之間從以往地在國際賽會上相互較勁，進一步更將角力延伸並拓展至國際運動事務。透過積極參與國際運動組織的過程中，獲得更多行使會員的權利與義務的機會，也得以促使本身對於其他國家之運動發展有所了解，同時有利於爭取籌辦國際性的運動活動，並可避免自身在國際運動領域中遭到邊緣化。

面對國際關係日益交互影響且繁雜的情況，運動已逐漸蔓延成為一種全球性的普世價值，而參與國際運動組織，儼然是對於這股風潮下的回應趨勢。透過與國際接軌的方式，讓我國的運動得以向外拓展，尋求屬於我國運動領域發展的自明性。故本文乃以綜觀之角度，論述我國當前積極向國際拓展運動領域時，面對參與國際運動組織中所產生的現象與問題，並提出以下概念性的策略原則，以期待強化運動產業的永續經營與發展，並於國際間展現我國運動領域的文化素養。

貳、堅持信念，尋找立足國際契機

近年來，我國雖有不少依循「奧會模式」而站上國際舞臺的成功案例，但在參與國際運動組織時，仍



▲ 2008 國際藤球總會會員大會。（攝影：黃孝璋）

不免面臨不平等的對待，以及遭受自主地位的壓迫。對於參與國際運動組織與國際接軌時，應明確自身參與的目標與立場，並以公平、和諧、合作等價值導向作為參與的立足點，採以協商談判之方式遏制並消除在國際組織角力中，因強權政治所間接產生的霸權干預或反對聲浪。而參與國際組織事務時，除了鞏固本身的立足點外，亦可採取多元參與的策略性模式。以中華民國藤球協會為例，藤球協會成立於民國 97 年，雖方成立不久，便積極爭取參與加入全球性與區域性的國際組織，自我期許能與國際接軌，向外拓展國際事務，於同年便加入國際藤球總會（International Sepaktakraw Federation）與亞洲藤球總會（Asian Sepaktakraw Federation），尋求透過不同的機會參與國際組織，開拓臺灣運動發展的能見度。

對於參與區域性的國際組織，應盡量積極爭取擔任國際組織之重要職務，以強化我國在國際運動領域上的能見度，利用直接參與國際事務的方式，從中師法各國在運動領域推展的專業規劃、發展模式與經營

策略，改善過去運動常因閉門造車，因而無法突破自我並提升至專業層級之窘境。

參、突破困境，建立多方外在資源

長期以來，由於中央政府經費有限，以及資源分配不均的情況，不少國內的運動組織受限於此，而無法積極拓展其業務範圍；亦造就各運動組織團體，對於國際運動相關事務參與層面，依舊裹足不前。許多組織僅維持其在國際組織活動之會籍，而缺乏國際活動與事務的實質參與。這令人著實扼腕的狀況，往往導致該組織對於國際間的競爭力減弱，同時亦使該單位變相地缺乏對於國際運動資訊、運動產業趨勢、運動技術變革等層面的了解與掌握。

有鑑於此，中央單位應強化溝通協調機制，並針對資源分配的制度重新審視其整體架構，對於目前造成問題的部分加以調整，使各國內運動組織皆能在主管機關的輔導與協助下，提高向外與國際聯結互動的頻率。而各運動單位亦需盡量避免資訊封閉與經費拮据的狀況，影響組織內部參與國際運動組織的決策動向，應積極創造解套機會，並適時尋求外在資源的協助，藉此滿足組織內部運作的基本需求，使國內的運動單項協會能夠成功跨出邁向國際的第一步，達到與國際運動組織交流合作的目標。

肆、策略聯盟，透過合作互惠互惠

我國在國際運動組織的運作與參與上，面臨受限於兩岸關係之牽制，常常處於較為劣勢之局面。因此，如何從國際事務參與的基本層面，藉由透過參與國際組織的過程中，獲得對我國現有運動組織之助益，進而提升到反饋之層級，才是參與國際組織事務的首要重點。

雖說世界各國彼此間在國際運動組織的立場皆

大相逕庭，但是對於積極發展自身組織，並提高其在國際間之地位的目標卻是有志一同。基於相同的目標，各國之間便得以產生彼此合作的契機。而建構多邊友好的策略聯盟關係，亦是我國參與國際運動組織時所不可或缺的環節；透過擺脫原本各國相互競爭的意識型態、拋棄傳統的自利角度，轉變為互利互惠的合作關係，能有效地強化我國在國際運動組織與各友邦間的互動頻率、提升國際的能見度，並同時強化於國際組織中的競爭力。

透過互相合作與聯盟的形式，除了對我國參與國際運動事務，有其關鍵性的影響外，也提供各國選手良性競爭的機會。例如，中華民國卡巴迪運動協會女子代表隊於民國 101 年 3 月參加在印度巴特那舉辦的第 1 屆世界盃女子卡巴迪錦標賽（1st World Cup Kabaddi Championship-Women 2012）時，便與日、韓、泰 3 國達成合作共識，希望透過 4 國輪流舉辦國際性卡巴迪邀請賽之模式，化被動為主動的積極創造自身選手參加國際層級賽會的機會。一來能藉由合作方式強化區域競賽實力，避免運動實力懸殊，造成獎牌多數落入特定國家的現象；二來能使選手們能了解競爭對手的專業技術，並強化其面臨國際級賽會的心理穩定性，同時藉此累積選手參與賽事的經驗，此實例便是我國與友邦間展現合作機制的一成功案例。

伍、深耕基層，積極培育國際人才

相較於與國際組織直接進行業務往來而言，容易忽略對於培育國際事務的人才之重要性，而人才可說是影響國際競爭力的重要關鍵因素之一。在過去僵化的概念裡，往往認為國際人才不外乎是具備優秀的外語能力，以至於不論在政府或民間單位中，所任用從事國際運動事務的人員，對於運動專業程度與熱忱略



▲ 2012 年韓國卡巴迪邀請賽與會人員大合照。（攝影：黃威榮）

嫌不足。但事實上對於參與國際運動組織，以及從事國際運動事務而言，語文能力僅僅是工具，是國際人才的基礎，然而其本身對於運動的專業素養才是關鍵。

因此，目前在體育國際事務專業的人才培訓層面，不論是針對選手、教練或是行政人員，管理者仍應避免人才產生間歇性的斷層，同時也需加強其本身對運動的專業度。除平日加強選手與行政人員對國際事務的了解外，若面臨國際組織所舉辦的人才培訓課程，亦應儘可能的提供相關資源，協助國內人才前往參與，以使其吸收日新月異的運動專業資訊與技術，增加其對於國際事務的敏銳度，同時與整體國際組織的運作模式接軌，避免過度的封閉而箝制運動人才的發展力與可塑性。如此一來，不但可提升運動人才的專業性，也對國內運動領域有所反饋，能藉此將最新的技術、資訊與相關活動引進。

陸、結論

對於國際事務而言，參與國際組織可說是運動外交中重要的一環，除上述所提及之概念，組織的管理者或領導者，在參與或管理國際組織的方面時，應避免受到傳統思考模式與經驗法則的束縛，導致畫地自限而窄化了發展的可能性；利用深度思考的創新思維，同時靈活運用各種管理模式，積極與各國運動

組織團體聯繫交流，了解國際運動發展趨勢與脈絡，透過參訪國際賽事或邀請等方式，取法他人舉辦國際競賽或是參與國際組織的模式，同時積極正視並改善現在問題，更進一步將國際觀的視野融合本土化的精神，創造我國運動文化的自明性，以便強化我國在國際運動領域的影響力。

在國際運動事務的範疇中，其涉及層面之廣泛不單只是包含了對國際組織的參與，但希望藉由本文對參與國際運動組織事務之探討與著墨後，能藉由國際組織的參與，透過國際賽事的多元化交流，強化國際間的相互合作，並彌補運動國際人才的不足，進而在參與國際組織與事務的過程中，持續吸收各國經驗與優點，促使我國國際運動地位能見度提升，並期許能達到系統化的給予國內有志投入國際體育事務之學子，勾勒出一較全面性的發展遠景，鼓勵更多年輕人的投入。

然而，對於整體運動領域的發展，唯有透過全體運動相關領域從業人員之齊心努力，才能促使我國運動文化向外拓展打入國際的舞臺中，使各國能進一步了解我國的運動實力，提高我國在運動競技、文化、經濟與觀光等層面之水準。🌐

作者黃忠仁為中華奧林匹克委員會委員、國際卡巴迪總會副會長、中華民國卡巴迪運動協會理事長

參考資料

- 劉青、顏子龍、李靜閣（譯）（民 98）。全球共同體：國際組織在當代世界形成中的角色。大陸：社會科學文獻出版社。（Akira Iriye, 2009）。
- 洪義奎、程瑞福（民 98）。運動全球在地化概念之建構與挑戰。國民體育季刊，159，43-47。
- 莊麗蘭、楊睿雲（民 96）。重要國際組織對全球在地化因應初探。研考雙月刊，261，86-95。

參與國際體育學術和運動組織經驗談

洪巧菱、洪聰敏



▲ 2009 摩洛哥 ISSP 執委會會議。（圖片提供：洪聰敏）

前言

本文作者之一從 2005 年起，開始擔任國際運動心理學會（International Society of Sport Psychology, ISSP）執行委員，並於 2009 年起進一步擔任該會財務長至今。另外，也自 2006 年開始擔任心生理學會（Society for Psychophysiological Research, SPR）之國際拓展委員會委員至今；另一個與國際體育學術有關的職務則為自 2003 年開始的國際桌球總會（International Table Tennis Federation, ITTF）運動科學委員會委員。這些工作的參與讓我們有機會在推動體育學術和運動組織發展上，除了提供自己的想法之外，更重要的是也看到



▲ ITTF 會員大會。（圖片提供：洪聰敏）

了各國代表因為不同角度所帶來的異質視野，對於拓展思維的複雜度與考慮面向的完整性很有幫助。值此體育界正積極擴大國際參與，提升我國之國際影響力之際，本文作者擬從參與較深的 ISSP 與 ITTF 的經驗分享，提供給有興趣於參與國際學術組織的國內學者參考。

參與 ISSP 之經驗

在運動心理學領域中，北美運動及身體活動心理學會（North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity, NASPSPA）與應用運動心理學會（Association for Applied Sport Psychology, AASP）都是以北美學者為主軸的學術組織；而歐洲運動心理聯合會（European Federation of Sport Psychology, FEPSAC）和亞太運動心理學會（Asian South Pacific Association of Sport Psychology, ASPASP）則以歐洲或亞洲學者為主軸的學術組織。比較起來，ISSP 應該是運動心理學界國際化最深、也最具世界代表性的國際學術組織。也因此，我國學者參與該組織之機會較北美和歐洲這三個組織的機會較大；而與亞太運動心理學會比較，它在國際影響力部分較大。

ISSP 執行委員會（managing council）是一個

常設性組織，組織架構內有主席 1 人、副主席 3 人、秘書長 1 人、財務長 1 人，以上 6 人為 ISSP 官員。另外，由上一任主席、加上 9 位執行委員，總共 16 位組成執行委員會。依 ISSP 章程規定，執行委員與官員之任期皆為 4 年，每人得以連任一次，欲競選官員者需有至少一任執委資歷，所以每個人在 ISSP 執委會內最長任期為 2 任執委、2 任官員，總共 16 年。ISSP 執委會於每 4 年舉辦一次之國際運動心理學會世界大會（ISSP World Congress）時，由具有投票資格者（需於研討會舉行當年以及前 1 年皆保有會員資格者方具投票權）投票產生。

我國學者最早參與 ISSP 執委會的是目前任職於國立臺灣師範大學體育學系，且擔任系主任之季力康教授於 1997 年初次獲選為執行委員，並於 2001 年獲選連任。季教授 2 任執委表現優異，與來自世界各國之執委關係密切，其於 2005 任期結束時，在澳洲雪梨舉辦之世界大會中，鼓勵本文作者之一參加競



▲ 2010 巴西 ISSP 執委會暨運動心理學論壇。（圖片提供：洪聰敏）

選，在其早先建立之豐沛人脈與優異表現之聲譽下，與會各國代表肯定來自臺灣之參選者，再加上臺灣代表也運用策略組成龐大學者與研究生代表團參與投票，一舉成功傳承，讓臺灣學者繼續在這一重要的國際運動心理學學術組織扮演要角。

在 2005 年開始的第一任，本文作者之一先於 2006 年成功邀請所有 ISSP 執委（包括來自德國、加拿大、美國、荷蘭、葡萄牙、以色列、香港、日本、瑞典、希臘、摩洛哥等國）至臺北辦理 ISSP 每年一度之執行委員會議，並隨同辦理一場學術大會，邀請與會之執委與國內學者進行專題演講。接著由本文作者之一與當時主席 Hackfort 教授與秘書長 Lidor 教授擔任主編，邀請演講之學者將演講內容撰寫成論文，在經過同儕審查後，將通過之論文編撰成專書 *Psychology of Sport Excellence*，交由國際出版社出版並銷售至全世界。也因為這些積極作為，本文作者之一受邀於 2007 年起擔任 ISSP 期刊——*International Journal of Sport and Exercise Psychology* 中文部編輯委員，並於 2011 年擔任主編至今。

由於第一任 4 年之投入獲得所有執委之肯定，本文作者之一於 2009 年之世界大會選舉中獲選為財務長，並協助管理 ISSP 網站至今。其間並於 2011 年由臺灣運動心理學會主辦之亞太運動心理學學術研討會中，再次邀請所有 ISSP 執委會成員（包括來自德國、丹麥、美國、葡萄牙、香港、日本、瑞典、希臘、奈及利亞、巴西、英國等國）來臺進行專題演講。經由這 2 次的參訪，這些見識過許多國家以及國際研討會的國際代表們皆相當肯定臺灣在運動心理學的學術水準，也因此 2012 年的年度執委會會議中，本文作者之一推薦目前任職於國立體育大學教練

研究所之張育愷副教授角逐 4 年一次之 ISSP 優秀年輕學者獎（ISSP Developing Scholar Award）而一舉獲獎，創下全亞洲有史以來第一位獲獎之紀錄。此外，本文作者之一與其他我國運動心理學者也應邀參與由 ISSP 規劃之運動心理學專書之撰寫，對於提升我國學者在國際運動心理學界之曝光率與國際影響力，皆有相當之助益。最後，也由於這些努力，本文作者之一也應邀在今年北京之 ISSP 世界大會中爭取連任財務長工作，除了可以繼續提升 ISSP 之國際事務推動外，也持續提升臺灣學者在這一國際組織之影響力。

參與 ITTF 運科委員會之經驗

國際桌球總會（ITTF）是一個以辦理世界性桌球賽會與推動桌球運動為主要宗旨的國際組織。在其眾多以競賽與推廣為主的委員會中，特別成立運科委員會，主司運動禁藥檢測與教育，以及桌球運動科學之推展工作；並於每 2 年在世界錦標賽前 2 日，舉辦 ITTF 桌球科學學術研討會，藉由學術研究的發現做為桌球運動推展之基礎。比起前面 ISSP 之偏學術屬性，ITTF 運科委員會將學術研究與實務推展的應用進行連結。

ITTF 運科委員會（Sport Science Committee）是一個常設性組織，組織架構內有主席一人、正規委員 5~7 人，通訊委員 7~9 人，總共約 13 至 17 人組成。所有成員任期 2 年，連選得連任，運科委員於每 2 年，先經由超過 200 個國家會員的各國國家桌球協會推薦，每一國家至多可推薦一名運科委員至 ITTF 提名委員會審議，再經由 ITTF 執委會會議審核後決定，並於世界錦標賽會員大會中公布。

本文作者之一為我國第一位參與 ITTF 運科委員會者，參與之機緣乃因為 2003 年初，本文作者之一



應中華奧會邀請代表中華桌球協會出席於泰國曼谷舉行之亞洲桌球聯盟，於該會議中與亞洲各國代表見面認識，並於會中受到時任 ITTF 推展委員會之澳洲籍代表之建議，以及伊朗代表和馬來西亞代表之積極鼓勵，認為本文作者之一過去之桌球競技背景與運動科學學術結合，可以在 ITTF 有一番作為，並於其後得到中華桌協的支持推薦至 ITTF，在打破新進人員通常由通訊委員開始的前例下，於 2003 年巴黎世錦賽開始獲聘為運科委員會正規委員。

在多年的參與中，本文作者之一採取積極參與策略，首先是先在國內籌組桌球教師聯誼會，將國內特別是在大專院校擔任教職之前桌球選手組織起來，透過邀請國內運動科學專家之演講與交流，讓我國桌球學術研究之能量提升。接著鼓勵與帶領這些桌球老師積極參與 ITTF 每 2 年舉行一次之桌球科學學術研討會發表。自 2005 年上海之學術研討會開始、2007 年克羅埃西亞、2009 年日本橫濱、2011 年荷蘭鹿特丹、再加上今年之法國巴黎，來自我國學者之桌球運動科學論文發表量與參與會議人數，皆是地主國之外最大的團體，這些積極參與事實獲得所有整個運科

委員會成員的肯定與重視。另外，本文作者之一也於 2007 年世錦賽中以各參賽國之選手為對象進行調查性研究，研究成果連同我國其他學者的研究，已多次發表於 ITTF 桌球期刊。

國際學術組織參與心得

從參與 ISSP 這一個學術取向以及 ITTF 這一個運動組織的經驗中，個人的感受是參與國際體育學術與運動組織，需要具備實力、人脈與機會。在實力部分，學術專長明確，具特色性研究課題會更有優勢。特別是像 ISSP 這麼龐大的組織中，積極爭取各種曝光機會的各國代表很多，因此研究專長具有特色，比較不會與別人重疊，出線的機率就會大增。目前我國運動學術各領域之學者，在國際上有發表的人數已經不少，其學術水準可以受到國際上的肯定，而且具備英文這個國際語言能力的人也越來越多，因此只要有心，要在國際組織上有一片天，難度應該不高。

在人脈部分，參與國際體育學術與運動組織需要的是人際互動積極，個性容易相處的人。特別是我國目前積極鼓勵各方人員進行國際交流，因此對於申請



1. 2012 杜拜 ISSP 執委會暨運動心理學論壇。（圖片提供：洪聰敏）
2. 2012 杜拜 ISSP 執委會與 ISSP 副會長瑞典籍 Stambulova 教授合影。（圖片提供：洪聰敏）
3. 2010 巴西 ISSP 執委會會議。（圖片提供：洪聰敏）

國際交流之經費補助較有利，國內學者可以把握這樣的契機，找機會邀請國際型學者來臺或至對方國家訪問，甚至進行國際合作，這些都是建立人脈的有效途徑。另外，在參與國際研討會時，積極與他國學者組成專題討論（symposium），也是建立人脈的好方法。最後，有機會就向國內前輩討教——就如本文作者之一得到國內前輩的支持一樣，進入國際學術組織會更加事半功倍。而就此一論點而言，國內已經在國際組織建立知名度與人脈的學者，也應該要具有提攜後進，傳承與延續的肚量，讓我國年輕的學者能因為前人的努力，而能踩在巨人的肩膀上爬的更高，後人所成就的地位也會讓所有體育學術界的人得利。

在機會部分，雖然很多人說機會是可遇不可求，但是個人覺得機會是給積極想做且一直都在準備的人。前面所提到的實力與人脈，其實都是平常的累積，研究論文不會幾週或幾個月就會有很多成果，學術知名度絕對不是一朝一夕就建立起來的，而是日積月累，長期耕耘而產生的。人脈的部分也是一樣，都是靠每一次的人際互動機會建立起來。我們都喜歡不自私的人，因為這樣的人不會只顧著自己往上爬，也

同時會幫助其他人一起爬高，願意與別人分享成就以及成就所帶來的利益。當一個人在平常就是這樣與人相處時，機會就會一直往他的方向出現，所以機會不是偶然，而是一個必然。

結語

以我國目前在體育學術上的積極作為，加上具備國際語言能力的人數很多，以及目前在各國國際體育學術與運動組織擔任要職的學者也越來越多，若能找到機會將這些國際先鋒與想要參與的後進結合起來，透過經驗傳承與人脈運用，相信必定可以產生母雞帶小雞的作用，提高我國體育學術界在國際體育學術與運動組織的人數與參與層級，擴大我國的國際影響力，也間接可以為我國競技運動、全民運動以及運動產業的推展產生貢獻。👉

作者洪巧菱為臺灣師範大學體育學系博士生、洪聰敏為臺灣師範大學體育系教授

2017 臺北世大運—— 國際大型運動賽會申辦關鍵因素

陳太正、陳威任

壹、前言

我國近年來在政府及民間團體戮力奔走之下，於國際體壇已有許多耀眼的成績，繼民國 98 年臺北聽障奧運會及高雄世界運動會後，臺北市又於民國 100 年 11 月於比利時布魯塞爾成功申辦到 2017 年世界大學夏季運動會（Summer Universiade，以下簡稱世大運）。此一賽會為我國舉辦過最大規模之國際綜合型運動賽會，屆時將有超過 160 個國家及超過 12,000 名隊職員與會。

我國中央政府與臺北市政府已於民國 101 年陸續進行相關籌備工作，日前正式成立籌備委員會（Organizing Committee, OC），專門負責 2017 臺北世大運相關工作；由於世大運規模龐大，非以往

任何賽會經驗可比擬，故需要培養大量國際體育人才以提供籌備工作需要；然而在我們研擬相關培育計畫之前，應對國際運動組織之觀點有所認識，了解國際體育趨勢方能培育足以與國際接軌之人才。以下將以世界大學運動總會（International University Sports Federation 以下簡稱 FISU）決定世大運主辦城市之考量因素進行分析，了解 FISU 考量因素後，可得到未來培育國際人才之重點方向，除了 2017 臺北世大運籌備需要外，新北市將代表我國競逐 2023 年亞洲運動會，更可當作參考。

貳、2017 臺北世界大學運動會決定過程

FISU 決定世大運主辦城市的過程可分為兩階段，第一階段為評估委員會（Evaluation Committee）



▲ FISU 訪視委員與臺北世大運申辦小組成員於烈日下視察場館，並提供經驗交流。（圖片提供：大專體總）

表 1 2017 世大運申辦城市評分表

評分項目	臺北	巴西利亞
一般概念 General Concept (30 分)	24	27
政治層面 Political Aspects (90 分)	78	69
法務層面 Legal Aspects (120 分)	102	102
出入境及海關流程 Immigration and Customs Procedures (90 分)	85	81
財務 Finances (200 分)	175	145
運動組織及經驗 Sports Organization and Experience (90 分)	63	69
運動設施 Sports Facilities (250 分)	205	185
選手村 Universiade Village (150 分)	135	130
住宿及膳食 Accommodation and Dining (150 分)	140	140
交通 Transportation (160 分)	128	136
醫療服務及藥檢 Medical Service and Doping Control (120 分)	103	108
維安 Security (90 分)	66	72
世大運宣傳 Promotion of the Summer Universiade (60 分)	45	42
傳播：媒體、廣播及電視 Media : Press, Radio and Television (60 分)	45	48
資訊科技及通訊 Information Technology and Communication (80 分)	60	72
教育及文化規劃 Education and Cultural Programmes (30 分)	25	24
願景、遺產及永續經營概念 Vision, Legacy and Sustainability Concepts (120 分)	104	112
總分 (滿分 1,890)	1,583	1,562



▲ 2017 臺北世大運申辦小組成員陳威任於國立體育大學進行場館解說。
(圖片提供：大專體總)

赴各申辦城市進行舉辦條件之評估，第二階段為 FISU 執行委員會 (Executive Committee, EC) 聽取各申辦城市簡報及評估委員會報告後，進行最後討論並投票。

評估委員會赴各申辦城市進行舉辦條件評估後，根據 17 個評分項目給予各申辦城市分數並提供給 FISU EC 做為投票參考，表 1 列出臺北市與競爭對手巴西巴西利亞市 (Brazilia, Brazil) 得分。

由此表我們可看出，FISU 最關注的部分為運動設施 (250)、財務 (200)、交通 (160)、選手村 (150) 及住宿及膳食 (150) 等項目，更可看出「競賽」為其最主要核心價值，評分以「提供給與會競賽隊職員最高品質競賽水準」為出發點：運動設施可使選手在最安全無慮及舒適的環境下進行公平競賽、財務支援可使各國盡可能地派出最具水準的代表團、交通便利使得各國不須舟車勞頓進而影響選手競賽表現、選手村的優質住宿環境可使選手於賽會期間擁有最舒適的休息環境、住宿及膳食使所有與會的貴賓、技術人員、媒體人員以至各代表團隊職員擁有最高品質的飲食。在以上的評分內容裡，臺北市於政治層面 (贏 9 分)、運動設施 (贏 20 分) 及財務 (贏 30 分)



▲ FISU 訪視委員與中華民國總統馬英九先生紀念留影。(圖片提供：大專體總)

表現最為出色，在其他項目皆略輸巴西利亞的狀況下，此三項因素之勝出實為最後決選能夠獲得主辦權之關鍵因素，以下便分析此三項因素影響 FISU EC 投票行為之原因進行分析。

參、勝出因素分析

一、政治層面

世大運之規模極大，並非單一城市或是單一行政區可進行籌備，尚需要各國中央政府甚至各友好國家、企業之贊助；籌備階段需要大量經費，勢必須編列預算經過議會或國會同意，此一過程必然經過地方政府或中央政府之選舉影響，以 2009 年塞爾維亞貝爾格勒 (Belgrade, Serbia) 世大運為例，貝爾格勒於世大運籌備期間經歷市長改選，新任市長改變政策並刪減世大運預算，導致籌備會財務困難，導致後期更改許多既定政策，引起 FISU 許多不滿。

另一關鍵因素為國際政治因素，近年我國與中國大陸往來密切、關係良好，整體國際政治情勢穩定，對於推動相關宣傳、國際合作均有極大幫助；且在 FISU EC 內，共有中國（副會長）、蒙古（財務長）及香港（執行委員）共計 3 票，此三票為我國能夠勝過巴西利亞獲得 2017 世大運主辦權的關鍵因素。

二、運動設施

如前所述，競技運動為大型賽會之核心，運動設施之完善與否更是競技運動進行的最重要因素，我國能於此項勝出之原因有：

（一）現存設施居多

我國提出之申辦計畫裡，現存設施超過 90%，由於 FISU 規定至少 3 年前會於 FISU 派出國際技術委員會 (International Technical Committee, CTI) 進行相關籌辦進度之視察 (Inspection Visit)，且 CTI 在進行場館之視察時，均以「已完成之場館是否符合競賽需求」作為視察重點，我國採用大量現存場館進行籌備，一方面方便 CTI 進行視察以及給予我國籌備建議外，另一方面也可避免新建（新計畫）場館於日後完工後才發現設計或施工上的缺失，造成需要二次施工的困擾。

（二）大量使用學校設施

FISU 在進行世大運申辦條件評估裡，相當重視申辦城市是否做好完善的「永續經營」計畫，無論是場館的興建使用、人才的培育、國際形象的提升乃至於未來推廣運動的計畫等，我國提出申辦計畫裡，競賽場館超過 40% 位於大專院校裡，若加上訓練場館，此比例更高達 50%，此統計數字尚未計入各高中、國民運動中心之比例；採用現存學校運動設施或是將運動設施增建於學校內，可增進場館後續使用之頻率，無論是用於競賽、日常校隊訓練或是學校師生使用，均可避免場館日後淪為蚊子館的風險；另一方面也可成功於各大專院校甚至中等學校內部行銷推廣世大運知名度，增進年輕學子對運動之認識及興趣。

（三）完善的修繕計畫

根據 FISU 世大運評估委員會之報告，我國於評估委員會赴我國進行申辦條件評估時，我國之簡報團隊及相關政府機關向評估委員們提出相當完善之場館修繕計畫，且對於 FISU 世大運最低需求（Minimum Requirement）相當熟悉，且對於評估委員提出額外場館審視需求也相當配合，根據評估委員報告，巴西利亞在評估期間，對於委員之額外場館審視需求有所迴避，令委員產生疑慮，故對於我國之高度配合感到印象深刻。

三、財務

各國之大專院校體育總會（National University Sports Federation, NUSF）為 FISU 認可之會員單位，且許多相關活動如世大運、世界大學單項錦標賽、世界大學論壇等活動均須各國 NUSF 支持，我國提出對於各國代表團之膳宿費優惠（FISU 規定代表團每人每日需繳交 60 歐元，而我國提出每人每日 10 歐元之優惠）、機票費優惠（已開發國家 4 折、開發中國家 2 折）及所有官方參與者免入境簽證費等相關條件，均有助於吸引各國派出更多的與會人員，對於如美國、中國、俄羅斯、烏克蘭、日本等代表團動輒 3、400 人之超大代表團而言，這些優惠更形重要。

除評估委員會之評估報告外，尚有許多因素影響 FISU EC 投票行為，其中相當重要一項為執行委員個人的政治考量，部分執行委員於未來希冀於 FISU 內獲取更高職位，如執行委員可能未來競逐副會長、希望藉由 FISU 執行委員爭取其他國際單項運動總會重要職務或因我國內申辦其他運動賽會希冀尋求

更多支持（如日本東京申辦 2020 奧運會，需要各國奧會委員支持）等考量，故我國於國際體壇如國際奧運委員會（International Olympic Committee, IOC）、國際單項運動總會（International Sports Federation, ISF）等均應更加努力。

肆、願景

從 2017 臺北世大運之申辦成功以及多年國際體壇參與經驗，對於我國未來發展國際體育提出下列兩項願景：

一、國際運動組織參與

目前我國有多位人士於國際運動組織擔任要職，如國際奧會委員吳經國委員（同時亦為國際拳擊總會會長）、中華奧會陳國儀秘書長（亞洲奧委會財政委員會主委）、中華民國舉重協會張朝國理事長（國際舉重總會第一副會長）、中華民國棒球協會彭誠浩常務理事（國際棒球總會執行委員）等人，除於國內大力推動運動風氣外，更積極參與各國國際運動活動，甫於臺中舉辦完畢之世界棒球經典賽（World Baseball Classic, WBC）便是彭誠浩先生極力奔走爭取之成果；日前吳經國委員更表示有意競逐今年 IOC 主席大位，如何協助我國人才積極參與各重要國際運動組織，將為未來重要課題。



▲ FISU 訪視委員與台北市長郝龍斌合影。（圖片提供：大專體總）

二、大型國際賽會申辦

舉辦大型國際賽會可促使社會大眾關注並投入運動賽事，並藉此機會培養更多優秀之人才；我國將由新北市代表申請 2023 年亞洲運動會，以 2017 臺北世大運申辦成功之經驗，可給出以下兩項建議：

（一）場館設施

如前所提，競賽場館設施為大型運動賽會之核心，亞洲運動會對於競賽場館之標準與世大運略有不同，未來若欲進行相關場館之興建、整修、維護及修繕，均應以國際標準規格進行整體規劃，且需考量地域性場館飽和度、選手村預計位置為中心點之交通距離、周邊其他公共設施之配合等因素，俾使國內競賽場館可更加符合國際要求。

（二）國際人才

申辦大型賽會與國際人才培育乃相輔相成之互關係，申辦及籌備國際大型賽會需要大量優秀國際人才之參與；培育國際人才需要給予國際大型賽會之舞臺，方能使人才接受理論性的培養之後，可擁有實務操作之機會，以大型賽會作為人才培育的搖籃，方能使我國運動於國際體壇更加發光發熱。



▲ FISU 訪視委員於臺北體院視察游泳場館。（圖片提供：大專體總）

伍、結語

自申辦成功後，直至 2017 年正式舉辦世界大學運動會，將有約 5 年準備時間，期間除了赴各屆世界大學運動會主辦城市參考舉辦經驗外，各項軟硬體建設均須加緊腳步進行，對於民衆之宣導工作亦勢在必行，2017 世界大學運動會除了將會是中華民國史上最大型國際綜合型運動賽事外，亦將會成為我國未來申辦更大型國際綜合型運動賽事之標竿。🕒

作者陳太正為國際大學運動總會執行委員、陳威任為國際大學運動總會執行委員助理

參考文獻

大專體總（2011 年），世界大學運動會簡介【大專體總官方網站】取自 http://web2.ctusf.org.tw/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=30&Itemid=18

大專體總（2009 年）申辦 2015 年夏季世界大學運動會企畫執行案成果報告書，中華民國大專院校體育總會 編印，2009。

International University Sports Federation [FISU], Regulation for FISU Events, 2010.

International University Sports Federation [FISU], Minutes of General Assembly, 2011.

International University Sports Federation [FISU], FISU History [FISU Website] Retrieved from <http://www.fisu.net/en/Accueil-950.html>.

International University Sports Federation [FISU], Minimum Requirements for the Summer Universiade, Ed. May 2011.

國際體育事務之談判： 一個賽局理論框架的簡述

王凱立

壹、國際體育事務與談判

我國由於外交處境的特殊性，在國際體育事務的交涉與解決上，往往需要處理諸多的政治議題，例如：運動員參賽時的國籍（會籍）議題、爭辦國際賽會議題……等等，這當中又常與行之多年的「奧會模式」密不可分。所謂的「奧會模式」奠基於1981年中華民國奧林匹克委員會與國際奧會簽署的「洛桑協議」，其達成係歷經無數大小協調、折衝與談判，而日後在「奧會模式」的解讀與實施上，本身往往又歷經複雜的談判過程；這種談判，與其說是體育事務談判，不如說是包裹著體育外衣的政治談判。

另一方面，我國運動產業日漸發達，其中運動製造業更是在國際社會中屬於有競爭力的產業，也是我國重要的出口產業，在面對國際貿易自由化的趨勢下，勢必面臨越來越多的貿易談判。而在運動服務業方面，我國除運動場館營運服務與娛樂服務以外的類別，目前大多已經對WTO會員國開放。但在面對我國主要貿易國—中國大陸之相關運動服務業市場時，中國大陸則幾乎未對我國開放。因此有學者建議，在後ECFA（兩岸經濟合作架構協議）的貿易談判中，此類運動貿易談判將是攻防的重點（林長慶，民102）。

從前述背景可知，身為體育運動領域的專業工作者，必須對談判這門學問有基本的認識。然而，華人社會一向強調以和為貴，相較於西方世界，較無系統性地瞭解談判的學問，在面對現今國際社會複雜的多邊問題上，往往反應不及而犧牲利益。

談判是一門應用性學問，眾多學者從不同領域議題上，提出對談判的看法。Ikle（1964）認為「談判就是個人、團體或國家間，為了協議解決衝突，而提出各種方案，以從事利益交換或實現共同利益的過程。」；Zartman（1978）認為「談判就是整合彼此歧異的立場，轉化成一致決定的過程」；吳秀光（民90）認為「原本立場不同或各有理想的團體，透過各種訊息釋放的方式以進行妥協與讓步，剔除不必要的選項而達到雙方都可接受協議的交互決策過程，即是談判」。鍾從定（民97）認為「當雙方各自擁有某些利益，卻又要與另一方分享時；此時為從他方身上獲取利益，而必須彼此協議而進行一來一往的溝通過程，便是談判」。

前述學者從各自觀點描述了談判的特徵，黃鈴媚（民93）將其歸納出幾點重要特質：一、共同利益與衝突利益並存。二、是一種互賴的決策情境。三、是一種策略性互動的過程。四、達成協議是彼此共同追求的目標。

為了針對談判發展出有系統的知識，我們需

貳、談判學與賽局理論

要一種理論能夠有效捕捉談判的特質，作為形成談判策略的基礎。在眾多的社會科學中，賽局理論（game theory）無疑是最適合用來建構此門學問的方法，因為賽局理論最擅長處理人際互動關係，探討「行為人—行為—行為影響」之因果關係與影響（Baird, Gertner, & Picker, 1994）。國內學者樊沁萍用更白話的術語說明前述觀念：「賽局理論就是要分析在一個互動狀況中，有哪些參賽者（player）？他們各自可以選擇什麼樣的策略（strategy）？所有人都選定了策略之後，參賽者又會得到怎樣的報酬（payoff）？」（樊沁萍，民102）。

前述的參賽者、策略與報酬，就是賽局最基本的元素；在一些比較複雜的賽局裡，學者們還會加入資訊、行動順序……等元素，也就是會問：「那些參賽者？在甚麼樣的資訊下？依照怎樣的順序？各自作出怎樣的決策？結果各自會得到怎樣的報酬？」這些不同程度的賽局，是用以分析不同複雜程度的情境時所需要的。

建構這些賽局模型，可以協助人們了解參與談判者可能的行為模式，從而預測可能的結果。從談判實務的觀點，談判者若能充分了解各種談判決策可能造成的各種結果，他就能夠選擇對彼此最有利的決策，達到最佳利益。聰明的讀者一定早就發現，賽局理論與前述談判學者所描述的談判定義，事實上根本是一體兩面：賽局是理論，而談判是實務。若對此兩門學問都能融會貫通，勢必能充分掌握談判的精隨。

參、談判元素與國際體育事務談判議題

分析談判賽局的方法比較複雜，本文限於篇幅無法詳述。但若要对國際體育事務談判有初步了解，則可以從了解談判賽局的相關元素著手。鍾從定（民97）根據賽局理論，認為國際談判有幾個重要元素：結構、行為者、策略、過程與結果。本文略述如下，並試舉幾則體育談判事務說明：

一、談判結構：

談判結構就是整個談判局的骨架，最基本的分類就是分配式談判（distributive bargaining）與整合性談判（integrative negotiation），前者屬於零和競爭（zero-sum game），後者則為非零和競爭。在兩國針對單一產品關稅議定的情境，因為本國稅收高所獲得的利益就是相對國的損失，就屬於分配式談判；但在針對眾多產業或產品的貿易談判上，因為牽涉到較多元的產業競爭考量，沒有絕對的輸或贏，甚至可能雙贏，此時則屬於整合性談判。例如：我國與中國大陸若就運動服務業貿易開放清單展開談判，就狹義的單一行業或許具有零和競爭的特性，但兩岸的貿易交流卻可能產生分工合作的效益，更可能擴展到整個運動產業；所以就整個運動產業而言，較接近非零和競爭的樣貌。因此，有學者認為沒有一個情境完全屬於分配式談判或完全屬於整合性談判，而是互相包容與流動的概念；但此處的二分法，仍是談判學重要的學理基礎。

跟談判結構有關的還有談判權力（bargaining power）的概念，這牽涉到資訊、知識、法定權力、關係人脈與其他任何形式的資源控制；舉例來說，某運動強項國家擁有的優秀教練與選手較多，在該項運動競技就擁有較多的人脈資源，在國際運動組織領導職務的選舉上，或進行該單項國際賽會爭取

或國際練習賽的邀約時就有優勢，進而會影響相關的談判。舉例說，今年新當選的我國籍亞洲棒球協會會長彭誠浩，即有國家實力作為後盾，順利由副會長晉級。從某些角度來說，對談判知識的掌握程度也是這裡的談判權力。權力高的人比較知道如何決策，也比較能掌握決策先機，更可能制定規則來增加自己的談判優勢。舉例說，隸屬亞奧會旗下的東亞運動會今年將在天津舉行，但將為末代東亞運動會，因為東亞運動理事會 EAGA 接受日本及中國大陸的建議，要自 2019 年起將此運動會轉型為東亞青年運動會，而現任的 EAGA 會長，即為中國大陸體育總局局長兼奧會主席劉鵬，其間奧妙，讀者自當體會。

二、談判行為者：

談判行為者就是參與談判的人，也就是賽局理論中的參賽者。包括直接談判者、代理人與利益關係人。直接談判者的多寡，以及彼此間的結構，會直接影響談判的架構；例如職業球員與聯盟資方的談判，究屬多對一談判，還是一對一談判（例：工會對聯盟），就會影響談判結果；多對一談判，顯然是對球員較不利的。即使所有球員將談判權授予球員工會，如此在面對聯盟資方時將較有利；但球員工會是球員的代理人，其與個別球員間的利益仍有差距，這當然也是影響談判結果的重要因素。舉例說，能個別談判薪酬的美國 NBA 籃球明星，待遇絕對優於需要仰賴集體談判的球員。利益關係人是指受到特定談判附帶影響的人，例如贊助廠商、轉播廠商……等等，較複雜的分析會考慮這些人，從而擴展談判的範圍。

三、談判策略：



▲ 總統馬英九祝賀彭誠浩先生當選亞洲棒球協會會長。（圖片提供：彭誠浩）

談判策略是行為者可以考量的行動方案，常見為競爭、妥協、逃避、共同合作與順應配合……等等。沒有一種策略是一成不變的，往往視不同的目標與談判過程而改變。例如中國大陸在爭取 2008 年夏季奧運舉辦權時，是將香港奧會與澳門奧會包裹在內一起談判的，又例如在爭取世界杯足球賽會的主辦權時，日本與韓國若分開爭取則為競爭者，但若合作申辦則變為共同合作。若未來再次談判的機會越頻繁的話，則會衍生談判信任（trust）與共同知識（common knowledge）的概念，我國與中國大陸間所謂「奧會模式」、「九二共識」的談判，可以用此概念來分析。

四、談判過程：

談判過程的分析，除了傳統上區分準備、辯論、暗示、提議、配套、結束、議價、簽署的步驟外，近年研究集中在認知（perception）、情緒（emotion）與溝通（communication）等微觀心理變數對談判的影響，從而轉化成許多談判戰術的建議。一些有關社會、文化、價值觀差異對談判過程與結果的研究，也可歸屬於這個研究領域。例如：在東方與西方談判國際體育事務時，東方集體

主義與西方個人主義對諸多談判價值的取舍，往往也直接地影響談判結果。例如一些西方企業在面對贊助中國大陸運動明星時，對中國大陸政府對運動員個人無形的控制力就不能忽視，否則可能錯估形勢，作出不利的決策。舉例而言，中國大陸前跳水名將田亮，在雅典奧運後擬和香港英皇娛樂簽約成為藝人，但遭到國家體育總局反對，結果國家體育總局決定把他從國家隊的名單中除名。田亮失去舞台後，運動明星價值不再，他本人與英皇皆遭受損失。類似的運動名人案例還有姚明：2003 年姚明與可口可樂公司間曾有訴訟，起因是可口可樂與大陸國家籃協簽約，取得所謂的「團體肖像權」，得使用姚明肖像權。不過，在法律上可口可樂與國家籃協是較理虧的。該事件中，姚明就諳知東西文化的差異，即便在法律上站得住腳，但最後也僅象徵性求償一元，給雙方台階下。因此，姚明的名氣與價值在中國大陸一直維持不墜。

五、談判結果

關於談判結果，表面上可能是一紙協議（agreement）文件，但實際重點是協議內容裡的利益大小與分配問題；有的談判專家則更重視談判結果的穩定程度，也就是不只關心一次性的協議，更關心長期的合作關係。以近年我國與大陸 ECFA 的談判為例：貿易談判的產業利益大小、利益分配，甚至談判結果的長期穩定性，都是大眾所關心的。

肆、結論與建議

體育事務一直是我國在外交活動上的一個重要媒介，更是我國參與國際活動的重要管道；如何熟知在國際體育事務上可能面臨的政治談判議題，是體育行政人員當然要有的專業知識。再加上近年我

國運動產業日益興盛，在處於國際貿易自由化的大環境下更不斷面對各種的貿易談判，因此經濟與企業相關人才也必須重視國際體育事務談判，才能為國內體育環境爭得最大的利益。

談判學固然是一門實務科學，相當程度仰賴過去的談判經驗；我國中華奧會每年都會舉辦國際體育事務專業人才培育專案活動，當中即會聘請專人分享與教授國際體育事務的談判經驗。但談判學的理论基礎也不容小覷，唯有理論與實務並重，才能協助國際體育事務人才在面對複雜與多變的國際體育局勢上舉一反三，作出正確的談判決策。要達到此點，我國體育相關的產官學界，還有很長一段路要走。🙋

作者王凱立為國立體育大學國際體育事務研究所助理教授

參考文獻

- 吳秀光（民 90）。政府談判之博弈理論分析。臺北市：時英。
- 林長慶（民 102）。後 ECFA 兩岸運動服務業談判競合。經濟前瞻，144，95-101。
- 黃鈴媚（民 93）。協商與談判。臺北：五南。
- 鍾從定（民 97）。國際談判學。臺北市：鼎茂。
- 樊沁萍（民 102）。賽局理論與應用（CH1）。課程手稿（網站）：http://mail2.scu.edu.tw/~cpfan/gm_teach.htm，1 Jun 2013。
- Baird, D. G., Gertner, R. H., & Picker, R. C. (1994). *Game Theory and the Law*. Boston: Harvard University Press.
- Ikle, F. C. (1964). *How Nations Negotiate*. New York: Harper & Collins.
- Zartman, I. W. (1978). *The Negotiation Process: Theories and Applications*. Beverly Hills, CA: Sage.

我國國際體育事務人力資源發展策略

葉公鼎

壹、前言

地球因科技發展而提升人們彼此資訊流通的程度，全球化與國際化已經成為許多國家發展的重要政策。以臺灣而言，因地屬太平洋中樞，但囿於國內市場規模小，人口稠密，天然資源不足，以及與海峽對岸政治對立情勢之故，更須致力推動對外發展的國際化政策，以降低本身風險，為自己創造更多機會及利益。

在各國推動全球化的過程中，亦產生競爭的情勢，許多國家藉由政治、經濟、體育等形式，企圖尋求世界霸主的地位，進而產生影響世界的主導效應，其中體育事務因以全球人類共通性的肢體語言為核心議題，更具國際化色彩，例如各類國際運動賽會的舉辦，國際賽會奪冠獎牌的獲得數額，國際運動組織領導人的擔任，所形成的激烈競爭局面，在在突顯各國希望透過體育相關事務展現國力與競爭力的企圖心。

為此，我國政府在推動國際化的過程中，亦把國際體育事務列為重點。例如積極爭取大型國際運動賽會在臺灣舉行、積極參與國際體育相關組織的活動並擔任重要職務工作，以及加強辦理「在臺外僑」及「海外華僑」體育活動等事項。種種作為，不外乎希望藉由國際體育事務的推動，使臺灣的國際空間更寬廣，使臺灣民衆與各行各業有更多的發展機會。

然吾人若觀察以上重點工作實施狀況，例如以往爭取 2009 年第 121 屆國際奧會年會暨第 13 屆奧林匹克大會、2011 年世界大學運動會失利；參與國際體育賽事活動迭遭中國打壓；擔任國際體育運動組織重要領導職務者仍少；甚至 2009 年兩大重要賽事—臺北聽障奧運會以及高雄世運會，以及 2017 年世界大學運動會之籌辦人力中，嫻熟國際體育事務者仍如鳳毛麟角。

以上事例顯示，目前我國從事國際體育事務，及推動提升我國國際體壇公共關係的專才質量仍有提升空間，如此才能使政府推動國際體育的政策落實。

貳、國際體育事務人力資源的意涵

筆者認為國際體育事務人力資源，泛指我國政府與民間單位參與國內外所辦理之跨國性體育運動事務所需的專業人力。在此，我國政府亦將大陸體育交流事項涵蓋於此範圍內。

以上所指有關國內外所辦理之跨國性體育運動事務，其主事單位性質，涵蓋公共（public sector）部門之政府組織及所屬機構（涵蓋公立學校系統、各種政府資助成立的專業性質法人機構）；私人部門之非營利組織（non-profit sector），例如國際綜合性體育組織（International Olympic Committee—國際奧林匹克委員，即為一例）、國際運動單項協會（International sport

federations)、非運動性質的運動專業組織(例如 Asian Association for Sport Management—亞洲運動管理協會,或私立學校系統等);及私人營利部門(profit sector)的企業單位,主要為各種運動產業組織。

上述不同部門類型的組織,因屬性差異在國際體育運動事務方面亦扮演不同角色,需要不同的專業人力資源需求。茲概述如下:

- 一、國際體育事務之國內對口:係指國內一般政府組織或民間單位,針對國際體育事務的負責窗口單位或個人,例如教育部體育署的國際及兩岸運動組、各縣市政府教育局/體育局的專責國際事務人員、中華奧會國際組、各運動單項協會或各體育運動專業團體的國際組或委員會等。
- 二、國際運動組織治理:擔任各國際運動組織重要職務者,例如會長、理監事或執行委員會委員、秘書長等。
- 三、運動競技專業人員:擔任國際運動賽會之裁判、帶隊出國或至國外任教的教練、出國比賽或效力於國外運動團隊之選手等。
- 四、體育運動國際推廣:推動體育運動國際化之專業人員,例如我國人自創的木球運動,透過創辦人翁明輝先生的推動,而傳遞推廣至世界各國,目前已日益受到世界各國重視。

五、運動賽會展演活動辦理:因國際賽會、專業實務學術會議、商展等活動的核心及所帶動周邊需求之服務專業人員,需求頗重。以奧運為例,平均每次籌辦所需專業的專職人員數量約為7千人。

六、運動產業國際公關行銷:許多國際品牌的運動產品,因應市場的需要,必須有專屬國際行銷公關人員,因應跨國集團本身的行銷政策,制定全球統一,及視各銷售地區文化差異,據以制定個別的行銷公關策略、掌握商機。

七、資訊科技與傳播媒體經營管理:因新科技的發展,許多國際事務的進行,已逐漸仰賴資訊傳播的科技。透過各種形式的網際網路(如 facebook, google, yahoo 等),智慧型手機或平板電腦等新媒體的管道,使得國際通聯速度日益提高無遠弗屆,因此這類的專業人員需求也日益殷切。

八、運動專業人力資源管理與仲介:目前許多熱門運動發展日趨全球化,參與競賽的各國高手有國際流動的趨勢,且許多賽會之籌辦亦需專業人員辦理才具效率。此類人力仲介及跨國性經紀公司因應而生,藉著仲介運動員或其他專業人力之服務,與各類國際化運動組織或賽會籌辦單位進行交易。

九、運動仲裁談判協商:目前國際體育事務中,常發生對於競賽判決結果、各國際運動組織的政



▲ 國際體育事務需要各國通力合作才能跨出第一步。（圖片提供：黃東治）

策制訂與執行、國際運動組織選舉結果，或其他會員權益認知之不同與衝突，進而進行法律訴訟的情事。此類事務亟需嫻熟法律事務、體育法規，以及溝通談判技巧的專業人力。

除了上述個別專業知能外，國際體育事務人員必須精通一種以上的國際共通外語，例如英、法、西、葡等語言，藉以滿足執行工作所需讀聽說寫的外語技能。在心態方面，從事國際體育事務者，必須具備開闊的胸襟與國際眼光、有著各族群平權的觀念，並尊重個別文化的差異；而國際事務變化多元，因此經年累月的累積自我經驗，並深入參與國際組織相關事務，是處理國際體育事務得以圓融與周詳的不二法門。

參、培育國際體育事務人才的主因

一、落實政府推動國際化的政策

藉由國際體育組織的系統與人脈，推動國家對外的國際體育關係，進而使該國的國際影響力提高已是世界上許多國家的重要政策。例如鄰近的中韓兩國，傾國家資源，重點培養該國人士角逐國際體育組織的理事長、秘書長等重要職務。為達此目標，各項國際交流訪問、合作進化，甚至對他國的援助計畫等外交深耕工作必須密切進行。

以韓國體育大學為例，早已於 1980 年代因應 1988 年漢城奧運會的舉行，設置國際體育事務的專業所，藉此加強培養體育外事人才，如今許多重要國際體育組織及活動的主導者，均可見韓國人的蹤影，其影響力不可謂不大，亦突顯設置專業國際體育事務所的重要性。



▲ 參與國際體育事務，也是拓展我國外交的方式之一。（圖片提供：黃東治）

二、改善我國目前體育外交拓展困境

我國長期與中國的政治衝突，影響我國體育外交的實施成效甚鉅，也因而嚴重衝擊我國體壇人士的國際參與權益。例如囿於「奧會模式」的限制，參加重大運動賽事無法以我國國名或者臺灣名稱，而改以「中華臺北」報名；有正式邦交國家逐漸減少的情況下，想要獲得各國支持申辦重大國際賽會屢遭挫折。

欲改善此情況，必須大量運用從事國際體育事務的專業人員，藉由非政府官方管道與民間單位，從事實質的外交工作。例如多與各國際單項協會互動交流、借助於居住各國的華僑社群領袖協助支援，使各國更加了解臺灣的實力，並藉此維護、提升我國的國際體壇影響力。

三、提升臺灣運動產業國際競爭力

廣義的國際競爭力，在體育運動事務範疇中，除了國際運動競技實力可以突顯我國國力之外，經濟實力的展現亦可加以發揮。在經濟實力中，我國

的運動用品產業，由於產品精良，近 20 年來在全球供應鏈中素有「運動用品製造王國」之美譽，目前每年約有 1,500 億台幣的產值，為我國賺進不少外匯。

然而，近年來不少開發中國家卻也挾其廉價的物料與人力，吸引了許多國外運動用品業者前往投資設廠，使臺灣業者的買家訂單減少，造成業績衝擊。因此，除了業者已有危機意識外，目前政府也積極協助業者提升競爭力，以提高產品附加價值或者創造自有品牌的策略，再度出發進擊全球市場。因此國際運動行銷人才的養成，也成為我國培育國際體育事務人員的重要方向。

肆、現況探討

行政院體育委員會（民 100 年）調查指出，我國體育組織平均採用國際體育事務人員為 1.4 人，且多兼職或臨時人員居多。此現況反映出各運動單項協會為非營利組織，並非商業機構，而且國際體育事務並非單項協會主要重點。因此顧慮國際體育事務人才晉用之薪資成本過高，才會以臨時任務指派的支援人力性質為主。導致渠等欠缺長期工作保障、流動率過高。。

以上的情形，導致以往傳統的國際體育事務人才之運用，多以短期性質借重於我國之國外留學人才、華僑或旅居工作於國內之外僑或國際專業人士、現有單項協會人員、體育校院所系、外語 / 國際事務 / 外交等相關科系師生，或受過短期國際體育

事務專業訓練之非體育專業人士等。

民國 100 年，教育部核准國立體育大學管理學院成立國際體育事務研究所之後，國內方始有了唯一頒發公共行政碩士（Master of Public Administration, MPA）學位的正式國際體育事務專才培育機構。因此，筆者認為除了目前國內體育組織，應針對既有的國際體育事務研究所的資源加以利用，鼓勵所屬人員前來國際體育事務研究所進修國際體育事務專業知能（國立體育大學，民 101）。

伍、發展策略

針對國際體育事務人員的專業需求，比較其他國家與我國國際體育事務人才發展的落差，個人認為我國國際體育事務人力資源之發展，可朝以下策略進行：

一、既有機制之充分運用

各單項協會除可鼓勵所屬員工就讀國立體育大學之國際體育事務研究所外，亦可積極參加近年來政府委託中華奧會所舉辦之國際體育事務研習班，每年辦理為數約 30 名學員的 2 個月短期受訓，合格者並推薦至各運動單項協會實習，並且隨同單項運動團隊出國擔任翻譯服務。

二、現有人力資源之整合

我國現有的國際體育事務人力資源，應有更系統化的整合。例如以往 2009 年聽障奧運與高雄世

運的賽會籌辦、協助各單項協會與相關體育團體之國際體育事務等人力資源，應予以統整，由政府專責單位建立人力資源庫與聯絡網。如有新的專業知識需予以補強，或者新任務需要進行，即可馬上徵召，以解決即時的人力需求問題，方具效率。

三、新管道之開發

由前文的論述可知，國際體育事務相當多元與專業，因此人力資源的培育發展除了上述管道之外，亦可嘗試由同儕建立全國性專業社群組織，例如國際體育事務發展協會，透過此專責單位之經營吸收會員，建立更多的專業同儕國際體育事務專業學習機會，並推動國內國際體育事務人才的質量提升。

四、發展潛在人力

筆者發現目前參與國際體育事務的同好，以非體育科系者居多。其因在於許多體育專業科系的學生，平時較少接觸外語，而在大學部的養成教育過程中，針對國際體育事務相關課程，例如國際體育組織、奧林匹克教育、跨文化比較等議題，較少有機會學習。以致外語及國際體育事務因學習資訊減少，而產生認知不足以及較疏離的心理，並減少參與國際體育事務的意願。

以上，基於推動國際化是各大專校院評鑑的重點之一，而且在國際體育事務人才需求亦殷的前提下，筆者建議體育運動相關系所應適時增開國際體育事務相關課程，以協助改善國內此類專業人才匱乏的問題。

此外，筆者亦建議有志於從事國際體育事務的同學，在大學生階段時就要努力嘗試充實自我以下的事項：

- (一) 開拓自己胸襟眼光：多用國際眼光觀察週遭事物，多閱讀觀看外國書籍與資料，多了解國際運動組織與產業的發展，多創造自我的國際經驗機會。
- (二) 學習接納其他文化：主動與外籍人士接觸，學習國際禮儀以及專業國際組織事務。
- (三) 參加各種國際活動：例如加入國際交流社團、擔任國際賽會活動工作人員、參加國際研討活動、前往海外打工，或者前往海外留學。
- (四) 加強本身外語能力：平時多用外語溝通表達、學習第二以上外國語言、參加各種外國語文檢定考試、採用外語撰寫各種報告。

陸、結語

對於有志於從事海外工作的人士而言，國際體育事務之參與是一項相當吸引人的工作，可以增長知識與經驗，認識國際友人，並為自己帶來更多的生涯發展機會。

臺灣以往的歷史發展，使得我國的國際體育事務推動更顯重要，在今天此類專業人力供給不足的情況下，國內的有關單位必須更積極培養此類專業人員。

國際體育事務人才的培育，透過正式的教育管道授予學位，採取短期的培訓研習方式培養概念，

雖有不同程度的效益；然而唯有持之以恆，透過穩定及永續培養之長期多年耕耘方式，我國國際體育事務推動的績效才會真正彰顯。🏆

作者葉公鼎為國立體育大學管理學院院長兼國際體育事務研究所所長

參考文獻

行政院體育委員會（民 101）。中華民國 101 年運動統計。臺北市：作者。

國立體育大學（2012）。國際體育事務研究所。2013 年 5 月 1 日取自：<http://www.ntsui.edu.tw/front/bin/home.phtml>。桃園：作者。

教育部（2013）。體育政策白皮書（草案）。2013 年 5 月 1 日取自：<http://1.34.233.225/>。臺北市：作者。



國際運動法規人才之培育

林振煌

壹、前言

隨著冷戰時代結束，政治杯葛（political boycott）在國際體育競賽日益減少，另一方面，國際體育競賽日益提升之龐大經濟效應，逐漸產生許多亟待解決之新課題。例如使用禁藥、裁判之主觀性、賄賂等等（Nafziger, 2004），都會對運動組織及運動員之權益造成影響。如何藉由法制確保運動員得以公平參與國際體育活動，並以具有公信力之方式解決運動領域發生之爭議，已經是當代國際體育界的趨勢。因此，培養對於國際運動法規之研究人才，勢必為日後之重要課題。

貳、國際運動法律之範疇

依 Nafziger 之觀點，國際運動法指「規範跨國運動活動之重要結果而由包含規則、原則、制度與程序在內組成之特定程序」。具體內涵則包括國際條約、國際慣例、普遍性原則、司法判決及學術著作等。此一法源（sources of law）概念極為廣泛。不僅指涉傳統上屬於「公法」（public law）概念的規範，也包含「私法」（private law）概念的規範在內。例如運動員與國際運動組織間關於國際運動事件的爭議解決，性質上應屬於私法上的爭議，但也被包含在國際運動法的範圍內。

一、國際條約

關於政府間的國際組織，最重要的就是聯合國。聯合國對於國際運動事務通過了許多條約，例如民國 67 年「體育國際運動憲章」（International

Charter of Physical Education and Sport），確認「參加體育運動是所有人的一項基本權利」，對運動在教育、社會中之地位及功能，建立廣泛的一般性準則，並設立「跨政府體育運動委員會」（UNESCO Inter-Governmental Committee for Physical Education and Sport, CIGEPS）督導該憲章之執行。

另外一個重要的國際條約就是對於運動禁藥的規範，民國 96 年 2 月 1 日生效之「反對在運動中使用興奮劑國際公約」（International Convention Against Doping in Sport），為防制運動禁藥提供規範架構，促進國際合作對抗運動禁藥的使用。

在聯合國公約外，如大英國協、歐盟、非洲運動最高議會、世界反禁藥機構（WADA）等，這些政府間的組織也均頒布各項法令，在規範跨國性的體育活動上，扮演重要的角色。

二、奧林匹克活動相關規範

在國際運動事務上，最重要的機構並非政府組織，而是非政府組織的國際奧林匹克委員會。國際奧林匹克委員會（International Olympic Committee, I.O.C.，以下簡稱國際奧會）以奧林匹克憲章為奧林匹克活動的最高規範，除 I.O.C 外，其他組織包含國際運動總會、各國國家奧會、奧運會籌備委員會及其他國際奧會承認之組織等等。

由於國際奧會除了本身制定的規定外，還設置

表 1 國際奧會、單項運動協會聯合會組織規定一覽表

組織名稱	規定名稱	章節、條數	版次（西元）
IOC	IOC Charter	6 章、61 條	2011
SportAccord	SportAccord Statutes	5 章、44 條	2012
ARISF	ARISF Statutes	22 條	2006
ASOIF	ASOIF Status	5 章、11 條	2012
ANOC	ANOC_Constitution	6 章、33 條	2010

▲ 資料來源：上開各國際運動組織官方網站

不同委員會，各委員會也會制定相關規定。此外，國際奧會承認的統合性國際運動組織，例如「國際運動協會聯合會」（General Association of International Sports Federations, GAISF），民國98年3月將英文標誌更改為「SportAccord」，目前共有107個成員，包含91個正式會員（full member），即主管各特定運動的運動組織，以及16個協力會員（associate member），其主管之事務與各國際單項運動協會密切相關。「國際運動協會聯合會」訂有「SportAccord Statutes」作為組織、運作、任務等之指導規定。

其他還包括奧林匹克夏季運動總會聯合會（Association of Summer Olympic International Federations, ASOIF）、奧林匹克冬季運動總會聯合會（Association of International Olympic Winter Sports Federations, AIOWF）、I.O.C 承認運動總會聯合會（Association of IOC Recognised International Sports Federations, ARISF）、國家奧林匹克委員會聯合會（Association of National Olympic Committee, ANOC）等，這些運動組織也都有自己的相關規定。所以在研究國際運動法時，除了國際奧會公布的一般性規定外，

也必須針對各不同的運動組織所公布的規定，加以深入探討、研究。

茲將奧林匹克活動相關運動組織之章程等製表，從量化觀點供讀者瞭解所涉及之規範數及其複雜性。因為此等規範的性質多為統合組織（umbrella organization）之抽象的基本規定，還會衍生許多具體的下位規定。正如我國憲法本文僅有 175 條，但卻可以統攝整個國家的全部法律制度及其運作，各項奧會運動組織規定如表 1。

三、國際運動組織相關規範

國際上各單項運動均有專責運動組織負責其發展，各單項運動總會（International Federations, IFs）對於各自之組織架構、運動規則、參賽資格、爭議解決、懲戒等事項制定複雜細密之規定，以規範運動賽會之舉行、運動員之行為、裁判資格等等。

茲以世界跆拳道總會（World Taekwondo Federation, W.T.F）為例，其主要規定列表 2。

再如國際業餘田徑總會（International Association of Athletics Federations, IAAF）民國 101 年至 102 年之比賽規則（Competition Rules）多達 284 頁。國際足球總會 2012 年至

表 2 世界跆拳道總會主要規定一覽表

分類	名稱	條文、頁數	版次（西元）
規章	世界跆拳道總會規章	35 條、29 頁	2012.12.26
競賽	競賽規則	23 條、83 頁	2012.12.26
禁藥	世界跆拳道總會運動禁藥處理規則	18 條、70 頁	2009.1.1
奧林匹克比賽程序	奧林匹克跆拳道比賽標準程序	13 條、14 頁	2012.4.2
賽會組織	世界跆拳道錦標賽組織與運作規則	6 條、17 頁	2012.12.26
排名	世界排名辦法	12 條、5 頁	2011.7.28
國際裁判	國際裁判管理規則	16 條、22 頁	2010.7.1

▲ 資料來源：世界跆拳道總會官方網站

2013 年之比賽規則（Laws of the Game）多達 140 頁，更遑論還有甚多關於錦標賽、球員身分、轉隊、球隊、經紀人、禁藥等事項之規定。

因此，要將特定單項運動組織之各相關規定，加以透徹研究，本身就是一項龐大工程，需要投入一定的資源，專業人力，方可克盡其功。

四、運動仲裁法院案例法

運動仲裁法院（Court of Arbitration for Sport, CAS）自 1983 年由 I.O.C 設立，嗣於 1994 年另設立獨立之國際運動仲裁協會（International Council of Arbitration for Sport, ICAS），並將該法院改隸於國際運動仲裁協會組織之下，以維持仲裁機構之獨立性。

國際運動仲裁協會之主要規則為「運動仲裁規章」（Code of Sports-Related Arbitration）規定 CAS 的組織和仲裁程序，歷經數次修訂，最近一次修訂是在 2013 年 3 月 1 日生效。本規章分成 2 部分，第 1 至 26 條是規定負責解決運動爭議的組織（Statutes of the Bodies Working for the Settlement of Sports-Related Disputes），第 27 至 70 條是規定相關的程序（Procedural

Rules）。

隨著運動仲裁法院權威的建立，其所受理之爭議案例亦逐年增加，截至 2011 年之統計，1986 年迄 2011 年之請求仲裁數有 2,670 件，作成仲裁判斷數有 1,677 件，已經形成一可觀之資料庫。

由於 I.O.C 憲章第 61 條承認奧運比賽中或與奧運相關之爭議，專屬運動仲裁法院受理，因此運動仲裁法院在仲裁判斷所表示的法律意見，在國際運動領域勢必具有終極權威之影響，猶如國內法院判決具有判決先例（precedent）之效力，因此，如何對於運動仲裁判斷加以系統性的研究，以供國內各單項運動協會參考，也是有待進行研究的課題。

參、我國各單項運動協會提供之法律資源分析

如前述，國際公約、奧林匹克相關組織、國際單項運動組織、運動仲裁交織成一龐大的國際運動法規體系，除各組織公布之法規本身之解讀以外，該等法規如何適用於具體發生的案件，亦不能忽視。「法律必須解釋」，任何規定都不能望文生義，而是必須落實於具體案件，方能瞭解其真正之意涵。

為明瞭我國各單項運動協會對於國際運動總會

之法規、爭議案例等投入研究資源之現況，本文以中華民國體育運動總會網站 (<http://www.rocsf.org.tw/index.asp>) 「運動規則」、「亞奧項目」所列單項運動協會為對象，進行電話訪問，請負責人員自行評估對於所屬之國際運動組織頒布之規定、爭議案例，是否有專責人員負責蒐集、研究。總共訪問四十三個單項運動協會，其結果如表 3。

從上述結果可知，即使是自我評估而非客觀的實證調查，各單項運動協會對於國際運動總會法規、案例之研究，仍然不甚充分。而且主要集中於法規本身，對於法規在具體案件之適用、爭議案例之研究，投入資源更少，至於關注仲裁判斷者，又更為稀少。在研究人力上，運動組織中具備法律背景者，可說是鳳毛麟角。

肆、國際運動法規人才培育之重要課題

國際運動法規之研究，與一般法律之研究，其實頗為類似。因此，借用法學研究方法進行國際運動法規之研究，實有其必要。其方法具體言之：

- (一) 法典編輯：採取類似六法全書編輯方式，將各單項運動之相關規定，依照各規定彼此

- 間之優先效力，整理成有組織之法規體系。
- (二) 案例研究：各單項運動曾發生何等之爭議？爭議牽涉之規定為何？相關規定在爭議案件如何被解釋、適用？對於案例之研究，有助於瞭解法規之具體適用。
- (三) 條文註釋：在每則運動法規之條文旁加以註釋，例如運動組織所公布對於規定涵義之解釋、與其他規定之交互關係、爭議案例選輯等。

對於運動法規進行體系性的研究方法，可達成下列目標：

- (一) 調整運動選手之訓練：瞭解法規變動，對於運動選手將產生何等影響，並據之調整對於選手之訓練。
- (二) 增強工作人員之教育：研究成果可以讓運動組織之工作人員對於法規意涵、實際爭議案例一目了然。
- (三) 累積運動組織之知識：系統性的研究成果，即使組織內之人員更替，也可以在最短時間內進入狀況。
- (四) 擬定比賽之因應對策：參與國際運動組織

表 3 我國運動組織法律資源分析表

	專職人員有無具備法律系背景者	有無專責人員負責國際運動總會法規之研究	有無專責人員負責國際性運動爭議案件的蒐集、編纂與研究	有無專責人員負責國際性運動爭議案件與國際運動規則之間關係的研究	有無專責人員負責蒐集、研究國際性運動爭議案件之仲裁
肯定答案者	1	16	12	12	6
比例	2.3%	37.2%	27.9%	27.9%	13.9%

▲ 訪問日期：民國 102 年 1 月 22 日至 2 月 4 日

時，若遭遇權利受損情形，可根據相關規定、案例據理力爭。在準備競賽時，一方面可以及時預防，從以往案例避免同樣錯誤。另一方面，實際對戰時，對於對手之錯誤也可以及時加以指出。若未對此加以充分研究，選手長期的努力準備，卻可能在誤觸法規的情況下，功虧一簣。

今日之國際運動競賽或相關活動參與，已經非單純僅關注於選手之技術與訓練，因為不論比賽或參與國際運動組織，皆有極多複雜的規定，只有對於運動規定本身、效果進行詳盡研究，才能更有效地參與國際運動組織及活動。

國內體育專業高等教育機構，也認識到國際運動法規研究之重要性，國立體育大學於民國100年設立「國際體育事務研究所」（Graduate Institute of International Sports Affairs），以培養國際體育事務人才為宗旨。其中對於國際運動法規人才之培育，亦為目標之一。拉丁法諺云：「有社會即有法律」（ubi societas ibi ius），事實上，不僅社會，任何組織的持續存在與活動，都必須有一定的規範存在做為依循，方能進行有效的運作與管理。

運動場上的焦點是傑出的運動英雄，但誠如現代社會學宗師之一的韋伯所說，即使是訴諸個人特質的卡里斯瑪型支配（Charismatic Domination）（註1），最終仍必須引入規則，才能變成具有持久關係的穩定組織（Weber, 1978）。運動的制度性發展，不能僅依賴運動明星，而是必須提供理性的

規範架構，方能克盡其功。國際運動仲裁法院之建立，則可視為國際體育活動朝向更為法治化的努力。

伍、結語

國內運動組織長期關注重點在於提升運動員之技術能力，此固為任何體育活動最基本之要素，然而隨著運動商業利益之快速提升，對於體育活動法治化的要求也必然增加。韋伯指出，經濟的理性化（rationalization），不能忽略法律理性化的影響（Weber, 1954）。國際體育活動之資本主義化過程，必然要求依法而治（rule of law），以達成「公平競爭」（fair play）之目的。因此，如何對於國際運動組織之相關法規，培養專業研究人才，從法制面協助運動組織進行國際活動與競賽，乃國內體育界不可忽視之重要工作。🏆

註1：「卡里斯瑪」是德國社會學家韋伯提出用以分析「支配」此種權力結構之著名概念，指涉某人具備其他人所無的獨特天賦，並藉此建立權威及服從支配關係。參閱 Weber, *Economy and Society* (1978), at 1111-1114.

作者林振煌為律師，國立體育大學國際體育事務研究所兼任助理教授

參考文獻

Nafziger, James, A. R., *International Sports Law* (2004) 2nd ed.

Weber, Max, *Economy and Society* (1978), edited by Guenther Roth and Claus Wittich.

Weber, Max, *Max Weber on Law in Economy and Society* (1954), translated by Edward Shils and Max Rheinstein.

國際運動賽會技術人才培育

邱炳坤、Tibor Kozsla

壹、前言

我國地狹人稠，天然資源也相當有限，卻能夠在經濟上屢創奇蹟，而帶動經濟成長及競爭力的核心，人才無非是重要關鍵。我國對於人才培育的重視，可追溯自民國 55 年 9 月 8 日行政院院會通過的「人力發展計畫」為開端。當時臺灣經濟建設的一環就是將人才培育的工作納入。而根據世界經濟論壇（WEF）「全球競爭力排名報告」中，2012 年我國排名位居全球第 13，我國競爭力分數也連續 3 年進步，其中「高等教育與訓練」還位居全球第 9。這樣的結果證實臺灣競爭力的提升，在於優質的人力。人才培育的工作複雜，需要長期努力才能竟其功。因此以臺灣的現況，除了競技運動水準之外，規劃前瞻性的人才培育方案，在知識經濟時代中，國家的競爭力才能在國際體壇中脫穎而出。

「體育是外交的延伸」，運動的成就也將帶動本土運動（或觀賞）風氣，今（民 102）年的棒球經典賽凝聚民心，也造就中華職棒的發展。更早之前成功的舉辦高雄世界運動會及臺北聽障奧運會，除了持續造就更多傑出選手，也培育出相當多運動賽會辦理人才。我國要擠身體育強國之林，除了有王建民、曾雅妮及陳偉殷在國際運動場上的表現之外，另外就是要強化所培育的國際運動賽會技術人才。

進入國際運動賽會組織，需要瞭解組織所關注和專業考量的元素。國際運動賽會的數量和複雜性，因不同的情況而異。目前國際間主要運動賽會的結構如下：

- 一、綜合性運動賽會：如奧運會、殘障奧運會、世界運動會、世界大學運動會、青年奧運會、世界軍警運動會等。
- 二、單項運動賽事：如世界盃足球賽、世界田徑錦標賽、世界游泳錦標賽或世界手球錦標賽等。
- 三、洲際性的綜合或單項運動賽會：非洲地區的非洲運動會，非洲足球盃等；美洲地區的泛美運動會；亞洲地區的亞洲運動會，西亞運動會，亞洲足球錦標賽等；歐洲地區的歐洲足球錦標賽及手球錦標賽；大洋洲地區的阿拉夫拉運動會。

無論這些運動賽會的規模如何，參與的國家或人員多寡，運動賽會的成功，有相當大程度上取決於人力資源和專業人士的指導和籌畫。因此培養專業的運動技術人才不僅是單項運動協會的責任，主管單位更應該給予重點支持。

貳、競技運動與人才培養

競技運動若從國家的角度來看，大型綜合運動賽會，如奧運會、亞洲運動會、世界大學運動會及青年奧運會等主要競技的平臺。而國際奧林匹克委員會之執行委員會，在 2013 年 2 月 12 日通過 2020 夏季奧運會舉辦的 25 項核心項目，這個結果將使各國在競技運動發展上產生變化。我國在全國運動會、大專運動會及中等學校運動會舉辦準則中，鎖定奧運會必辦的運動種類，期待與國際接軌，當運動種類不是國際奧會所指定的核心項目時，該運動種類的發展必定受到限制。

雖然運動種類受到各種不同因素的影響，競技水準也因為不同賽會的屬性與重要性而不同，但是對於運動技術人才的需求卻是沒有不同。教育部體育署（以下簡稱體育署）的前身行政院體育委員會（以下簡稱體委會）完成《運動彩券發行條例》立法，並促成運動發展基金的設置，使得每年可有近 20 億元彩券盈餘挹注於體育發展，對於國際運動賽會技術人才的培育，將更有其效果。成功的國際運動賽會將帶來許多效益，如正面的國際形象及觀光效益，因此積極爭取重要國際體育運動賽會來臺舉辦，也成為重要的國際體育政策。在 2009 年成功辦理的第 8 屆世界運動會與第 21 屆聽障奧林匹克運動會分別於高雄、臺北舉辦，更是激勵我國各縣市政府積極爭取辦理國際賽會，尤其 2011 年更爭取到 2017 年世界大學運動會在臺北舉辦，更凸顯我國亟需更多的國際運動賽會技術人才。在我國主辦各項國際運動賽會，自身競技實力應立即強化，否則實力不足，只有敬陪末座，望獎牌而興嘆罷了。

競技運動除了展現實力與他人競爭外，也是國家榮耀的展現，但除了競技之外的各項國際技術人才，也將在賽會中表現其專業能力。以國際射箭總會為例，它辦理國際賽會籌辦人才講習及考試，通過後即給予證書，對於未來要爭取國際射箭賽會在臺灣辦理將是有利的支持。臺灣體育運動管理學會也辦理運動賽會經理人的培訓，充分顯示國際及臺灣民間體認到運動技術人才培育的重要性。對於我國將舉辦的 2017 世界大學運動會，教育部也提出學

校競技運動人才培育六年計畫重點，旨在全面提升國家競技運動事務人力資源素質及培育體制。強化訓練效能及參賽效能，精進競技運動事務人力。但是對於我國國際運動賽會技術人才這一部分卻較少著墨。

參、國際運動賽會技術人才的選任

成功的規劃和實施國際綜合運動賽會需要經驗豐富的國際運動賽會技術人員引導、監督和協調。大部分參與協助的國際運動賽會技術人員，以單項體育運動組織當地籌備委員會、承辦國家及人員居多。也因為成功的賽會運作需要大量的參與人力，所以培養足夠數量的人力資源和足夠的執行人員是必要的作為。在大多數的情況下，通常會由國際技術人員在時間內進行培訓。

國際運動賽會技術人員係經過謹慎和系統性的提名與選任，依照國際運動賽會的重要性，由國際單項運動總會或是綜合運動賽會組織（國際奧委會—奧林匹克運動會；世界運動會協會—世界運動總會；國際大學生體育聯合會—世界大學運動會），依照該總會的標準、法令、規章和適當的政策和程序，提供完整的操作和實施計畫進行選任，而選任的情況將因不同性質的國際運動賽會或國家而異，在一般情況其選任的條件如下：

一、直接由國際運動組織提名

技術代表係代表國際運動組織，因此由國際運動組織自行提名人選是最常見的作法。因為國際運

動組織對於該運動或是綜合賽會皆精心管理運作，也因此會有謹慎的提名程序與步驟。

二、直接依國際經驗和學識選任

在許多情況下，運動賽會當地籌備委員會直接邀請國際技術人員，擔任籌備工作的領導位置。這也是簡單的程序，因為可透過良好的人際網絡，引用相關的支援團體或個人協助賽會進行，以減少人才搜索的時間。

三、公開徵選

在許多情況下，選任國際運動技術賽會人員係以公開徵選的方式進行。這些徵選也可能是承辦國家當地相關法律規定，但也更容易找到適當的人員，這些申請者將專業人士進行評估選任，經過面談之後，再安排至適當的職位。

四、與全球體育運動人力資源公司合作

國際間已經有專門的人力資源公司或組織，進行全球運動技術人員工作發布與整理。通常會在其網站上發布新的賽會組織需求，而在該網站上註冊者將定期收到更新的訊息。申請條件則由國際單項運動組織，或各國家和地區運動賽會組織所定義。該方案可迅速將資訊傳達到更感興趣的申請人，並能夠提供更廣泛的選擇。

肆、運動技術人才與職責

世界各運動單項協會對於國際綜合或單項運動賽會，所辦理之賽會的監督和營運是其重要業務與責任。由於國際運動單項總會主要對於所辦理在世

界級賽會中，針對運動法規、規章、程序與政策負責，因此由國際運動單項總會提名「技術代表」負責監督與管理整體賽會運作，從規劃階段開始到賽事進行期間以及賽會結束之後的報告。這些國際專家將代表國際運動單項總會在技術委員會中扮演重要角色。技術代表透過提供建議、支援與整合相關問題，確保所有參賽運動員，在公平與適當的競賽環境中進行所有活動，同時也引用適當的規則和法規，協助賽會籌備委員會完成運動賽會。國際綜合或單項運動賽會的策劃、籌備和組織需要整體且結構化的概念。在運動賽會籌備初期階段，申辦國家的城市對於運動賽會的組織類型，應該在整體計畫中出示規劃服務的概念，而運動賽會籌辦者則必須傳遞服務的概念。其所提供的主要服務元素如下：

- 選手村與膳食
- 選手認證與製證
- 餐飲服務
- 溝通和推廣
- 社區服務
- 文化和其他活動服務
- 環境、清潔和廢棄物管理
- 展覽、研討會和會議
- 保健和醫療服務
- 資訊系統、網際網路和電信通訊
- 商品的特許權及販賣權
- 媒體關係與新聞中心
- 各項儀式之儀軌，包括開幕典禮、閉幕典禮及頒獎典禮
- 公共關係
- 安全
- 觀眾服務
- 票務
- 運輸、機場服務、停車場和物流
- 場地管理與運作，動線安排及指標系統
- VIP 和贊助商的服務
- 義工支援服務

為協助完成運動賽會，國際運動賽會技術人員將分擔所必須之服務元素，而這些國際運動賽會技術人員之職稱或權責或有不同，但仍綜合歸納如下：

一、技術代表 (technical delegate)

提名「技術代表」是國際單項運動總會之權責，由國際單項運動總會所任命的技術代表，要對於該賽會的競賽規則和競賽制度進行檢視，同時提供賽會籌備委員會協助與諮詢，並監督競賽場地之各項活動。技術代表的職責包括：

- (一) 確保運動賽會從籌備到完成比賽報告，皆按照國際總會規則與憲章進行。
- (二) 確保運動賽會之競賽場館合乎規定，並提供安全與符合運動賽會等級的環境。
- (三) 確保運動賽會籌備委員會的競賽計畫，並核准競賽時間表。
- (四) 協助運動賽會籌備委員會各項營運，包括賽會一般諮詢和指導、程序、時間、計分、官員、規則、比賽區域、媒體區、禁藥管制及醫療管理，以確保提供高品質的運動賽會。
- (五) 核准籌備委員會發布的運動競賽訊息、文件及資料。
- (六) 監督和管理所有競賽會議。
- (七) 確保比賽中各項賽事進程序。
- (八) 配合賽會審判委員會之工作。
- (九) 完成運動賽會完整報告。
- (十) 提供未來承辦單位與活動策劃過程建議與指導。

二、技術官員 (technical officials)

技術官員在運動賽事籌備委員會中扮演相當重要的角色。在有些情況中發現，許多的技術人員職位可由賽會籌備當地人員處理，因為他們也同時擁有運動賽會規劃的知識和經驗，而技術官員則作好監督與指導各部門主管的工作即可。技術官員的職責包括：

- (一) 確保所有的會議都在適當競賽與技術規則進行。
- (二) 檢查比賽開始前的活動場地與器材。
- (三) 與技術代表、裁判長確認競賽技術問題。
- (四) 同意所有競賽活動的位置，並監督賽會依照規則進行。
- (五) 確保完成場地器材必要的維修與升級。
- (六) 確保運動賽會的網站設備。
- (七) 確保適當的競賽器材與相關設備。
- (八) 確保競賽開始前與進行期間與設備主任之間的聯絡。
- (九) 協助運動賽會各項技術服務，包含供應商、電子媒體、運動計時、運動成績及和場地職員。
- (十) 出席各項會議協助處理問題。
- (十一) 監督場地工作人員的工作。
- (十二) 比賽結束後審核並確認各項成績。

三、競賽主任 (competition director)

在綜合運動賽會中，競賽主任通常需要良好的溝通與工作經驗，才能夠將賽會配合組織的結構以

及邏輯進行，這些專業人士通常來自國際人才。

- (一) 統籌賽會時間表的規劃和簽署核定版本，同時密切與賽會活動電視製作與廣播單位合作。
- (二) 提供裁判長有關賽會安排建議或預測可能產生的問題。
- (三) 安排運動員的競賽階段和路線。
- (四) 確認規劃路線皆能傳達給適當的工作人員。
- (五) 確認裁判的任務、了解賽會系統及運動員各項行進路線和介紹。
- (六) 協助召開會議。
- (七) 記錄各項賽會之進行。
- (八) 指引行政官員。
- (九) 處理各項會議的決議。

四、審判委員會 (jury of appeal)

通常審判委員的選任，必考量是否對於該運動學識豐富並負聲望，大會期間應常駐會場以觀察比賽進行。

- (一) 終決競賽間的爭議與抗議。
- (二) 解釋運動規則。
- (三) 接受抗議後，須要分別調查雙方之說法及採證，必要時進行現場考察或演示。
- (四) 所處理事件應歸檔移交籌備委員會列入報告書。

五、大會裁判長 (chief judge)

- (一) 規劃各競賽種類所需裁判人數並確認名單。
- (二) 召開或參與各項賽會協調會議事宜。
- (三) 確認或設計裁判使用文件。

- (四) 主持技術會議及裁判會議。

六、器材主管 (equipment officer)

綜合運動賽會中場地經理負責各個體育場館的運作，在某些情況下，該職務由國際技術人員擔任，但也因為除了運動場館之外，對於當地外在環境也應有所瞭解，因此建議提名經驗豐富的當地專業人士。

- (一) 確保必要的競賽場地與設備，並在時間內完成以提供比賽使用。
- (二) 確保場地各項標記符合競賽規定，並在正確的時間內完成檢查以應比賽所需。
- (三) 確保非競賽設備的移除及收藏。
- (四) 確認所有的設備器材的完整與清潔，並在比賽結束後適當存放。

國際運動賽會技術人才對於國際綜合或單項賽會，提供成功規劃和順利執行的重要參數，這些人員負責與國際組織合作溝通，也負責將成功經驗複製到承辦國家，並且提供豐富經驗解決承辦國家所面臨的各項問題。這些服務是基本組成部分，就是運動賽會的組織和適當策劃、籌備和執行，以保證成功的運動賽會。

伍、國際運動賽會技術人才培養

人才在各產業結構中有其關鍵的重要性，尤其是運動技術人才更是如此，試想綜合性運動賽會的進行千頭萬緒，如果沒有思慮清楚而且經驗豐富的人，如何能夠完成呢？而人才的來源則需透過正式和非正式之管道加以培育。面對多元發展的社會需求與發展，體育運動如何能積極留下人才呢？因此，在國際體壇的競爭環境中，從差異之中尋求藍海，

惟有積極培養人才，透過政策引導、辦理國際賽會或活動以及透過國際組織的合作，滿足人才需求的培養與供給，使人才的培育工作上更具效益。

一、政策引導

國際運動賽會技術人才培養應從運動產業發展政策及國家整體發展方向考量，透過整合及評估，提出全方位的運動人才培育政策。投入經費專款專用培育相關科系人才，或協助相關科系人才投入。政府扮演政策引導與提供平臺的角色。相關具體之作法包含：

- (一) 加強國內外運動技術人才的交流。
- (二) 建立持續性培訓的機制。
- (三) 獎勵國內優秀人才出國進修：獎勵國際運動賽會技術人才來臺服務。
- (四) 重點選送或遴選運動優秀人才出國至選定國外體育運動組織實習或研修。
- (五) 補助體育院校學生進行國際組織實習經費，國外實習經費由政府補助，國內運動組織則可增進國際關係。

國際運動賽會技術人才的培育不僅是政府及學校的責任，也是運動單項協會的責任。運動單項協會也應在學校人才培育的過程中積極參與，提供誘因引導單項運動協會投入人才培育工作，例如在其年度補助評分當中，訂定獎勵措施，使單項運動協會更積極投入或薦送人才培訓。國際運動賽會技術人力，對於我國的國際運動賽會競爭力有重大影響，因此應該進行長期性系統的追蹤及國際比較並提出修正策略。

二、辦理國際運動賽會或活動

國外都會區往往辦理大型單項國際運動賽會，因此在臺選定特定城市辦理特定單項運動賽會創造特色，以爭取國際運動組織團隊共同參與，使臺灣成為國際運動賽會落腳的重要據點，將能鼓勵國內人才投入及國際人才來臺。例如桃園縣對於擊劍、射箭與劍道運動推行相當有成果，若能辦理「三箭客國際賽」之類的活動，將能有效增進運動產業具備國際經驗，同時對於全球運動賽會議題的了解，拓展國際視野，培育具備在地文化但有全球移動能力的人才。因此，具體作法有：

- (一) 針對國內特定大學發展成為國際賽會的辦理單位，透過該大學及周邊單位之重點領域，選定國際運動單項賽會或活動，透過政府補助機制或成立基金，積極推動辦理各項賽會活動。
- (二) 發展臺灣成為亞洲地區運動賽會落腳的重要據點，鼓勵各縣市政府與國內外運動組織機構合作，辦理國際正式或非正式賽會，以吸引國際運動賽會技術人才來臺，除培養我國運動技術人才的能力外，並可提升所合作之縣市政府國際能見度。

三、與國際運動組織合作

臺灣需要更多知識型的人力，以提升國家的競爭力。同樣地在國際運動賽會產業當中，國際運動組織需要人才，而臺灣若有更多的優質人才在國際間流動，將有助國際地位的提升。其具體作法有：

- (一) 推動「提升國際運動組織影響力」方案：鼓勵我國從事體育運動從業人員、學者及業界



▲ 亞洲運動會射箭技術代表會議（圖片提供：邱炳坤）

菁英進入國際體育團體領導核心，同時帶領優秀青年運動員及學生參與國際組織與活動，以發揮專業領域的影響力。

（二）發掘及甄選優秀運動選手，配合其特質與生涯發展，前往國際運動單項組織實習，以強化實用人才的培育。

如此以國際運動賽會產業需求為導向，將能夠為我國培育量足質優之國際運動賽會技術人才。

陸、結語

現今的社會是人才的爭奪戰，人才不光只是科技、商業等特定領域的人才爭奪，目前各國無不虎視眈眈地在各領域尋找人才，吳寶春就是典型的例子，而臺灣的人才濟濟，只要政府掌握正確的方針，就能夠對於人才培育有具體成效。體育運動產業的發展基本上尚屬於開創型態，因應運動產業發展趨勢，可以特別針對體育運動領域人才之培育進行加強，雖然目前擁有充分的知識體系，但應該建立一套訓練模式來提供運動產業所需之人才，並且在快速的國際體壇中競爭、生存及突破。

精心規劃與執行的綜合或單項運動賽會，需要訓練有素且經驗豐富的技術人員才能完成。國際運動賽會的技術人員通常都被任命於每一運動賽會中。因此，國際技術人員的精心挑選和提名，是保證昂貴和複雜的運動賽會成功的關鍵因素。因此不管國際綜合或單項運動賽會籌備委員會應當理解此一事實，並聘用最合適的人員，對於成功的賽會才能有所保證。這些國際的技術人員也應該透過培訓和教育，協助籌辦賽會的當地專業人員，從運動的核心觀點及專業的方法完成運動賽會。總之，透過國際和當地專業技術人員的良好合作，將可保證成功的運動賽會，以及透過運動賽會的經營與管理，培養優秀且具經驗的國際運動賽會技術人才。🏹

作者邱炳坤為國立體育大學教授暨2014年仁川亞洲運動會射箭賽技術代表(TD)、Prof. Dr. Tibor Kozsla 為匈牙利 Semmelweis University Faculty of Physical Education and Sport Sciences 教授，並曾於2002年至2007年擔任卡達杜哈亞運技術顧問

國際運動賽會裁判人才培育

李婷婷、李綿綿

壹、前言

一個國家運動實力的具體展現，大多將焦點集中在運動選手參加國際賽事，追求競技運動的最佳成績表現，進而為國家爭取獎牌。然而，有時競技場上的表現還包含許多因素，不見得往往如預期，選手要達到亞奧運參賽資格的標準都實屬不易，要獲得獎牌更是需要個人與團隊無比的努力與契機。但除了運動競技成績的表現之外，還有許多面向亦可促進國家體育發展與提升國際能見度，例如籌備大型國際性運動賽會、參與國際運動交流及培育國際裁判積極參與國際賽事等。在許多大型的國際運動賽會上，即使本國的運動隊伍未能出席參賽，但若是本國的國際裁判有共同參與，亦能達成促進國際交流與國家能見度的目標。除此之外，培育國際裁判也能間接的提升籌辦大型國際運動賽會之規劃與執行能力，促進國家體育發展。

國際運動賽會裁判人才的培育可從幾個方面開始執行，分別為裁判個人積極服務及進修、各運動單項協會的推展及國家體育政策的協助。

貳、裁判個人積極進修及服務

一、國際裁判證照資格的取得

各項證照的取得都有一定的歷程，裁判可依各單項運動不同的裁判講習及考試規定辦法參與講習考試並通過測驗。多數運動協會報考國際裁判之條件為先持有國家級 A 級裁判證照，而報考國家級 A 級裁判之資格為持有 B 級裁判資格 2 年以上。若想

進一步從事國際裁判工作，除了參加各項裁判講習會，通過國內的各級裁判筆試、執法場試之外，建議也主動積極參與國內比賽執法服務的工作，提高實務經驗，熱心服務，即更有機會獲得單項運動協會推薦參與國際裁判的考試。

國際裁判之證照考試，通常是由各國際單項運動總會舉辦，報考則需經過國內單項協會的推薦或同意後，始得報名參加考試。應考規定及考試內容通常皆以英文為統一官方語言，因此報考者需培養英文能力，並且充分瞭解英文裁判規則，有些運動單位也會考組織章程等其他科目，所有備考資料皆必須熟讀來面對筆試，裁判實務上則需能夠充分熟悉規則並準確的判斷執法，且具有使用英文來做溝通的能力。若有口試，針對該運動之專業的英文聽力、口說能力必要加強，問題回答應避免答非所問。然而這些能力並非朝夕間即可養成，平時皆需多多練習，並積極注意相關單位何時公告舉辦裁判考試、甄選資訊，才能抓住機會，考取證照。

二、熱心服務、貢獻所學

在取得國際裁判證照資格後，便可開始積極關心國際運動總會所舉辦的各項賽事活動，小至一般邀請賽、地區性盃賽，大至世界錦標賽等正式或非正式比賽，皆主動表示參與意願，經由國內運動協會認可推薦至國際運動總會，就有機會擔任國際比賽之裁判職位。然而，出國參加裁判工作的經費依各運動單項協會補助條件不同，往往有可能須自費出國，此因素也常影響了許多擁有國際裁判證照的



▲ 2012 倫敦奧運 國際裁判 (圖片提供：李婷婷)

裁判們出國擔任裁判工作的意願，所以若能把握機會，熱心服務及願意主動參與國際賽事，一方面能增加參與國際賽事的歷練、學習各國裁判的長處，同時也能與國際運動單位核心接軌，增加曝光率及外交人際關係，同時也接收最新國際運動賽會各項資訊，並將資訊及經驗技術帶回國內，協助增進國內體育發展。

除此之外，身為國際裁判的職責與義務，回國後也應多付出及協助國內的賽事活動，除了擔任賽會工作人員或裁判之外，更可主動協助或辦理國內的裁判講習會，培育更多裁判、運動參與者，分享經驗及促進運動人口。

參、運動單項協會的推展

各運動單項協會於舉辦運動賽事活動時，應給予更多的工作機會，並且鼓勵各裁判人員於每次不同比賽中可以多嘗試擔任各種工作崗位，例如：輕艇比賽中裁判工作內容有檢錄、起點發令、終點計時、航



▲ 2012 倫敦奧運輕艇激流 國際裁判李婷婷 (圖片提供：李婷婷)

道裁判等等，協會應多鼓勵裁判於每項工作的實務上多接觸，如此便可增進裁判對於比賽執行規則的視野，使裁判對每項工作細節都能更加了解。

推廣方面，國內教育部體育署（以下簡稱體育署）及許多體育單位團體，每年皆有舉辦有關國際事務研習或協助出國交流的補助，單項協會應密切注意這些資訊，即時提供訊息給有興趣及具有補助資格的裁判，鼓勵他們積極參與及申請補助。

運動協會若能與國際運動總會密切的互動，可獲得許多舉辦國際賽事的資訊及國際裁判的邀請，因此也可以推薦甚至支持國內的優秀裁判出國參加國際賽會，除了增加國際參與度之外，往後也能提升國內的裁判水準。此外，運動協會可以多方辦理各等級之裁判講習會，協助有換照需求的裁判們加速升級證照，更進一步也可以邀請國外人士來臺交流，例如向國際運動總會爭取辦理國際裁判研討會、國際裁判證照考試的機會，協助更多有興趣報考國

際裁判的人員，不必花大錢出國即可考取國際裁判證。

肆、國家體育政策的協助

體育署及中華民國奧林匹克委員會為了擴大培育國際體育事務人才及志工，多次舉辦各項研習會及訓練課程，如「國際體育事務人才研習會」或為期 8 週的「國際體育事務專業人才培育專案計畫」訓練，並邀請專業國內外講師授課，對於提升國內體育事務實為非常好的實政策。其中也有針對與國際裁判相關的課程內容有「國際運動賽會儀節」、「國際運動仲裁」、「國際會議 / 賽會經驗交流座談會」等等，提供許多國際裁判，以及有興趣報考國際裁判在知識上的訓練。未來若也能針對國際裁判訓練的規劃，辦理相關研習會及訓練課程，相信可以更效率的提升國內裁判的素質。

過去行政院體育委員會與中華民國運動協會每年皆有辦理「輔導全國性亞奧運體育運動團體遴選教練、裁判出國參加講習會實施計畫」，遴選各單

項運動協會內之優秀教練、裁判出國深造，補助項目皆以參加研討會為主。然而，針對國際裁判的工作項目而言，出國參加重要賽會所需之經費補助，相較於參加研討會更為重要，例如：國際奧林匹克委員會或國際運動總會於舉辦每屆奧運會前，會指定數場重要的國際比賽、裁判訓練課程必須要參加，再從中遴選或培訓出正式奧運裁判。因此，建議國內補助單位對於協助裁判出國的補助方法可更為彈性，將出國參加重要比賽執法，也列入補助的方案之一，相信也可以提升國內裁判入選為奧運正式裁判的機會。

伍、奧運裁判經驗談 — 2012 倫敦奧運

筆者本身為輕艇項目運動員出身，選手生涯過程的十幾年間，也曾獲選為亞錦賽、世錦賽及東亞運之國家代表隊選手，但因先天條件並不優勢以及當時國內輕艇項目的發展條件尚未能與輕艇發展先進國家競爭，想獲得奧運及亞運的參賽資格對筆者而言是難如登天。因此，在研究所畢業後正式於選手生涯中退役，自願性的以志工身分為中華民國輕艇協會服務。因平時皆有訓練外語能力，同時也定期參與國內的裁判、教練講習會，了解所有輕艇比賽之過程與細節，自 2008 年起便由協會指派擔任國家隊出國比賽隨隊翻譯人員，因第一次擔任工作人員，對任務戰戰兢兢，出國前仔細搜集了所有比賽相關事項，因而發現有舉辦國際裁判的考試，於是經協會同意後報考了國際裁判考試，並於出國前將所有應考相關資料讀熟，順利的考取了國際裁判證照。



▲ 2012 倫敦奧運輕艇激流比賽場地（圖片提供：李婷婷）

此外，於擔任隨隊翻譯人員工作的過程中，仔細觀察國內輕艇選手與國外優秀輕艇選手的訓練方法，及準備比賽之異同，對於國內外選手的差異有了更深的體悟，於是在比賽的過程中也積極的向國外的教練請教不同訓練方法，並且回國後透過協會邀請國際輕艇總會中推廣亞洲地區輕艇發展的教練來臺指導選手。平時除了參與選手的訓練之外，也協助輕艇協會辦理多次的國內賽事及裁判、教練講習會，同時也幫助一些其他輕艇場地有限制的亞洲國家，如香港、泰國、新加坡的選手來臺移地訓練，協助亞洲地區的輕艇運動發展。因此我國選手的成績漸佳，參與國際賽事的機會更多，筆者也因此有更多機會擔任隨隊翻譯或比賽裁判，進而增進與國際輕艇總會的交流，也更容易收到比賽的資訊及擔任裁判的邀請。

自民國 98 年起，每年皆會自費出國參加世界錦標賽的裁判工作，雖自費到歐洲在經濟上會有些吃力，但抱持對此運動的熱愛仍甘之如飴，多次的參加賽事，也累積了許多裁判的經驗及人際關係。也因平時的努力與經驗的累積，終於在 2010 年獲邀參加第一屆新加坡青年奧運會的裁判，並且列入 2012 倫敦奧運會的賽會組織人員觀察名單中。然而，要成為奧運正式裁判仍需通過一些規定條件，一方面是必須參加國際輕艇總會所指定的幾項賽事中擔任裁判，其中包括 2011 的奧運測試賽及世界錦標賽等，必須在這些指定賽事中，裁判執法的過程盡可能表現良好，避免誤判，確實執行無私公正



▲ 2010 新加坡青年奧運輕艇國際裁判合影（圖片提供：李婷婷）

的裁判精神及積極服務的態度，並與所有裁判工作同仁有良好的溝通與互動。國際輕艇總會觀察人員也會綜合考量裁判員對比賽規程、裁判法的了解，對於突發事件是否能充分及時反應處理及體現公平原則等等。除此之外，對於協助推廣輕艇運動的發展，無論是對國內或對國際的貢獻度、參與度，也是列入評選考量的條件之一。經過層層關卡及考驗，終於才收到正式的 2012 倫敦奧運裁判當選通知書，也順利的參加了筆者的第一次奧運會。

自民國 97 年的菜鳥翻譯人員開始入門，於 5 年內從裁判新鮮人到正式奧運裁判，無論是年紀還是裁判資歷於輕艇項目的奧運裁判中，都是最淺的，但一切也是一步一腳印的慢慢累積，持續的學習、參與及付出。雖然運動生涯中無法以選手身分參加奧運，但由另一種方式努力，仍然是圓了參加奧運的夢想！



▲ 協助中華民國輕艇協會辦理輕艇激流裁判講習（圖片提供：李婷婷）



▲ 協助中華民國輕艇協會舉辦國際比賽（圖片提供：李婷婷）

陸、結語

國際運動賽會裁判人才的培育，目前就各方體育組織單位的推動，例如「國際體育事務專業人才培育專案計畫」、「輔導全國性亞奧運體育運動團體遴選教練、裁判出國參加講習會實施計畫」等等，已有許多貢獻，但若比照國際運動賽會裁判培育真正所需協助之事項，目前仍有部分方案還可有增進之處，例如鼓勵國內裁判人員積極進修、參加國際裁判考試，以及協助國際裁判出席重要之國際賽會等。希望未來能透過國家體育政策的協助、各運動單項協會的推展，當然最重要的還是裁判個人積極的進修與服務熱忱，使未來我國國際裁判的人數及素質皆能於世界各國際運動比賽舞臺上佔有一席之地。🏊

作者李婷婷為國立體育大學競技與教練科學研究所

博士生及輕艇激流國際裁判、李綿綿為國立體育大學
競技與教練科學研究所博士生及輕艇激流國際裁判

參考文獻

陳進發（2000）。排球國際裁判資格取得途徑之探討。學校體育，63，89-92。

丁肇華（2008）。運會的國際裁判制度是如何制定的？取自：<http://olympics.bowenwang.com.cn/establishment-of-international-referee-system.htm>

新台灣網報社（2012）。行政院體育委員會培訓34名學員完成2012年國際體育事務基礎課程。取自：<http://blog.xuite.net/newtaiwanet/667/61855125>

行政院體育委員會（2011）。中華民國體育運動總會輔導亞奧運運動種類協會遴選教練、裁判出國參加講習會實施計畫。取自：www.rocsf.org.tw/File/folder/D909111114561.doc

國際運動賽會籌辦人才培育

黃煜

壹、前言

歷經2009年的高雄世界運動會及台北聽障奧運會的洗禮，國人見識到國際運動賽會的魅力，同時，也展現了政府及民間組織通力辦理國際性賽會的效率，正因為此，近年就掀起了爭辦大型運動賽會的風潮，而最受人矚目的就是2017年台北世界大學運動會。而籌辦運動賽會的成功與否，人力素質是重要關鍵之一，過去經驗顯示運動賽會的規劃與辦理就需不同專長的人力，主要是因為賽會事務的多元化，包括競賽事務、典禮活動、治安防恐、醫療防護、資訊傳播、財務管理等等，而志工需求更是一大考驗，以世界大學運動會辦理經驗為例，其志工人數的需求可能從一萬人到二萬人（International University Sports Federation, 2011），2009年的世界運動會計有4443位志工參與世運會的相關服務（方信淵，民99）。為感謝諸多志工的熱心服務，國際世界運動總會（International World Game Association）特別破例邀請世運志工參加閉幕典禮並列隊入場，當然，數萬名現場觀眾給予熱烈的掌聲並讓許多國際友人瞭解國人的熱情與友善，除人力需求多元化之外，整個賽會籌辦人力工作包括規劃、招募、甄選與配置、教育訓練、績效管理、職涯發展等（方信淵，民99），事實上，賽會產業被視為「開發中的專業」（emerging profession），早期賽會管理事務多是從「嘗試錯誤中管理」（Trials

and error management）中學習，進入21世紀之後就要求更多的專業管理與訓練（profession management and training）（Emery, 2010），因此，賽會人才的培育工作就有其重要性，本文將試圖由賽會辦理工作特性及賽會事務領域的介紹進而闡述人力培育事務，提出之論點可提供國內賽事辦理單位參考的依據。

貳、賽會籌辦特性及人力需求

首先介紹賽會辦理工作特性，這包括參與組織多元化、組織組成專案化。第一，多數國際運動賽會的辦理需仰賴許多單位之參與，涵蓋層面包括政府單位、國際及國內運動組織、委外企業、媒體組織及贊助商等，這些組織成員背景多元化、運作方式亦截然不同，為使賽會籌辦工作順利，來自不同的組織成員勢必要進行大量的溝通事務，換言之，溝通技巧的重要性就不在話下。第二，許多賽會籌辦組織的運作與賽會的生命週期息息相關，為辦理國際賽會，成立一個籌委會，隨著辦理時間的接近，參與成員的數量會逐漸增加，賽會結束後，這個籌委會也隨之掛上休止符，也就是說，因應賽會而誕生的臨時性組織就如同主流企業常提到的「專案管理」中針對特定目的而進行任務編組的運作模式，專案管理常用到的甘特圖或是工作分析就會應用至賽會事務。

針對人力需求，從過去經驗顯示，從籌委會

圖1 組織委員會：建議組織架構



▲ 資料來源：International University Sports Federation (2011). Minimum Requirement for the Summer Universiade, Belgium, Brussels.

架構可以瞭解賽會工作性質及人力需求，依照國際大學運動總會（International University Sports Federation）（2011）的建議，世界大學運動會的組織架構可分為五大部門（如圖1），這個組織架構圖說明了辦理世大運的主要業務及分工概況，更重要的是提出了人力需求的方向，以賽會行銷事務涵蓋的領域包括了行政層面的行銷及贊助、形象、傳播及公共關係與賽會服務層面的媒體服務，圖一也說明這兩個領域的重要工作包括賽會形象／意象、出版品及大眾及新聞公關、企業及大眾行銷、贊助、電視、廣告及貴賓招待、媒體聯絡、新聞中心、媒體設施、轉播設施及媒體支援等，點出了賽會行銷工作需要之專業人力背景，而多數賽會的組織架構及職掌分工也多有雷同之處，這也使賽會單位在人力招募及培育工作上有明確的準備方向。

國際奧林匹克委員會（International Olympic Committee）將賽會人力分為四大類型，分別是專職人員（如正式員工、約聘人員、借調人員、個別合約人員、臨時雇員等）、志工（如實習人員、專業志工及一般志工）、外包企業及參與者（如表演人員及榮譽職務），針對人力需求量最大的志工，世界大學運動總會的經驗顯示在選手村、語言服務、總部及貴賓飯店、認證中心、組織委員會行政事務、交通運輸、接待及禮遇服務、運動場館、醫療服務及新聞中心等是需要志工數量較大的幾個領域（International University Sports Federation, 2011）。

參、賽會人力培育

依據一般人力資源管理的內涵包括選才、用

才、育才、晉才及留才等（吳秉恩、游淑萍、蔣其霖，民91）。而育才工作中主要談的是人才的培育及訓練，依據楊志顯（民94）的研究指出，國內運動組織在育才事務可區分為專職人員及兼職人員，圖一說明針對兩種人力常用的培育方式，國際奧林匹克委員會（International Olympic Committee）（2005）在其人力培訓技術手冊將人才培訓計畫大概可分為訓練需求分析、制定訓練計畫，最後就是執行各項訓練計畫。

針對訓練需求分析，各工作領域必須分析其執行職務人力的質與量，如規劃各場館的時間計畫以瞭解每個競賽活動現場在所有時段所需要的人才，並加入各時段的需要及在場域空間圖以點標示人力需求，如此一來就可算出人力的數量，同時，亦要提出各職位的職務說明及功能（International Olympic Committee, 2005），此外，職務說明可以作為人才招聘條件的規範及新進人員執行業務的重要參考。以筆者參與2009年台北聽奧新聞中心運作為例，媒體中心服務人員的工作內容包括（一）熟悉媒體中心所提供相關服務，（二）瞭解各項事務機器的使用（如傳真機、影印機、印表機等），（三）維護工作區域的整潔及秩序，（四）提供各種賽事資訊，（五）協助媒體記者的賽會採訪或記者會，（六）熟悉場館所在位置及各工作空間區域，特別是媒體動線（含停車場、媒體作業區、採訪區）等。

訓練計畫的事務包括訓練主題設定、訓練方式／型態、訓練講義及教材製作、參與講師的遴聘、參與講習人員邀請與確認、訓練成效評估、訓練時

間與空間之後勤服務、訓練所需經費編列。此處針對訓練主題進行探討，訓練主題可用「有教無類」與「因材施教」進行說明，有教無類指的是所有賽會工作者都要瞭解的事項，如工作須知或賽會基本資料等，「因材施教」則是針對各工作職務所需要瞭解的工作內容說明，如藥檢中心的服務人員就要瞭解其工作流程及內容。

對於「有教無類」的培訓通常以職前訓練（orientation training）為主，此訓練適用於新進人員，其目的是為讓新人能夠在最快的時間內適應工作環境及負責業務，以運動賽會的職前訓練會包括賽會的基本資料（如競賽項目、日期、場館、整體組織、賽會價值等）、工作環境認識（如服務領域、硬體設備操作、動線規劃等）、組織部門人員熟悉（部門主管、直屬主管、部門同仁等）、人事的權利及義務（如薪資結構、福利及獎懲制度、工作規範等）等。此外，職前訓練對於賽會期間服務的賽會志工亦非常重要，特別是要在短期內讓志工瞭解賽事規劃、服務內涵及要求、組織架構等，其中，參與賽會志工必須要瞭解服務傳遞流程與決策體系，志工在許多時候扮演一個資訊傳遞的角色，其未必要解決問題的技巧或資源。另一個針對志工

表1 發展管理技能的訓練主題

課堂訓練	自我學習
基本媒體技巧	參與專案團隊
簡報技能	商業會議
談判技巧	處理衝突
專案管理	軟體 / 電腦技能

資料來源：International Olympic Committee（2005）



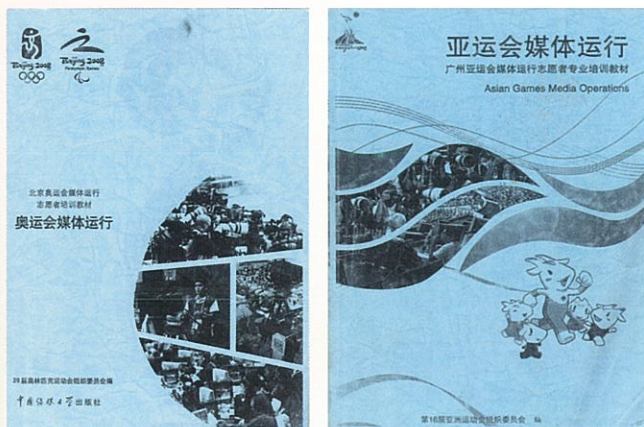
▲ 工作人員的小動作讓運動員足感安心（圖片提供：黃煜）

的訓練議題就是激勵訓練，對於不求財務報酬的賽會志工要肯定其參與熱情、提升服務動機及突顯貢獻價值。

而各部門或各場館的訓練則比較屬於客製化訓練，國際奧委會提到場館訓練的主題包括整個賽會的時間、人事政策、認證事宜、組織架構、場館導覽、交通服務、溝通事務規範、維安機制與流程、行為準則、文化 / 殘障敏感度培訓、獎勵方案等（International Olympic Committee, 2005）。同時，對於各部門人員的訓練就依據其功能進行培訓，如筆者曾參與台北聽障奧運會媒體中心新聞服務的記者培訓事務，這些擔任新聞報導的工作人員就必須瞭解新聞寫作的技巧、工作流程、賽後記者會辦理等。

針對提升人力素質的發展訓練包括課堂訓練及自我學習，國際奧委會也提出相關建議，表1摘要其建議的訓練議題，這些訓練主題主要是加強正職人員的管理技能。

為使整體組織運作更為順利，團體動力及領導技巧的培訓也有其重要性，畢竟團隊成員彼此都是來自不同單位，有必要加強默契及溝通效果，以世運會為例，針對志工管理幹部如小隊長就規劃了團隊領導技巧、媒體應對技巧、任務分工訓練及危機



▲ 2010廣州亞運會，在其媒體運行志願者專業培訓教材內容就提供了許多北京奧運媒體部門的志工經驗分享。（圖片提供：黃煜）

處理等（臺灣國際志願服務交流協會，2009）。

為確保訓練效果，案例顯示都會辦理測試賽讓所有工作人員演練各種情境，一方面提升團隊成員的熟稔程度並落實訓練要求，另一方面則是瞭解訓練與實際執行成效並作為修訂依據。同時，這對於工作者的參與熱誠會有明確的認識與瞭解以利日後賽會的人事調整。事實上，許多國際賽務人才的培育工作也會建議從國內小型賽事或區域賽會進行演練操兵，如此到較大型國際賽會時才不會出現怯場的窘境。

事實上，基於國內大學運動與休閒相關系所日益增多，考量其對於運動的熟悉程度及賽會人才即是其培育目標，這些系所的師生對於賽會辦理人力提供一個相對穩定的來源，運動賽會籌辦單位也可以規劃相關的賽會培訓活動，如Sotiriadou（2011）提到在運動管理課程領域經常規定企業組織與學術界師生參與的「合作教育」（Cooperative education），為符合實施合作教育的效益，包括主動參與、信任、溝通、回饋及組織成員認同與支持是很重要的，當然，透過實務之參與，可以促進學生的商業基本技能（如溝通技

巧、時間管理）、增加專業知識的瞭解、提升對於產業的認識、激發職涯發展的期待等，針對此，賽務單位理應事前規劃合宜的機會供相關系所的師生共同參與之。

所謂「養兵千日、用於一時」，這句話其實正符合賽會籌辦人力運作的特性，幾年的培訓目的就是為了短短幾天或兩週的賽事，事實上，為使這些賽會人力經驗更能夠完整的保留並提供更多的發展機會，目前的作法可分為兩種，一種就是文件化（Documentation）的概念保存其經驗，不論是文字、圖片或影音都可作為經驗傳承的重要參考，以2010廣州亞運會為例，在其媒體運行志願者專業培訓教材內容就提供了許多北京奧運媒體部門的志工經驗分享。另外一種作法就是人力的轉介，如2012倫敦奧運參與的許多志工在賽會結束後將會利用其奧運累積的經驗及技能到社區繼續參與運動推廣事務（Department for Culture, Media and Sports, 2010）。

肆、結語

國際賽會籌辦工作內容相當多元加上其生命週期亦與許多事業多有不同，Emery（2010）指出未來賽會產業將提供更多的職業發展機會及專業要求，這也使得人力資源事務的管理工作相較複雜，面對國內辦理國際賽會機會日益增多，為擴大辦理效益，人才培育工作尤其重要，依據前述討論提出下列結語及建議：

一、建構人力策略聯盟夥伴：國內大學運動休閒相關系所為數不少，許多師生亦為賽會人力招募

之重要對象，經驗顯示這些學術機構相當積極在參與短期賽會事務，因此，應積極與大專院校建立人力育成機制，此有助於人力招募及培訓事宜。

二、落實知識經驗傳承：考量賽會有其一定之生命週期，如何能夠移轉其知識及經驗是擴大賽會效益的重要工作，文件化（Documentation）工作就是將知識有形化並以文字、圖片或是影音等予以保存，包括各種事務作業流程、執行工作規範及訓練教材等都可以透過文件化方式傳遞其經驗與知識。

三、強化團隊溝通技能：基於賽會組織之組成有其臨時性，需要建立良好且有效的溝通模式，因此，包括溝通媒介的規劃、賽會專門用語及簡稱的統一、工作內容訴諸有形化及落實會議效率等事務都會促進團隊溝通效果。

四、累積平常賽事經驗：俗語說「熟能生巧」，賽會辦理工作亦不例外，為使與會工作人員在正式國際賽能夠有稱職表現，就得仰賴平日的練習，因此，亦建議規劃合適的賽會以提供參與演練的機會。

五、籌辦事務訓練教材：從北京奧運及北京亞運的案例顯示，工作部門出版了培訓教材，針對此，國內至今尚未進行系統化的彙整以協助工作人員的培訓，亦建議由政府部門、籌辦單位及學術單位進行合作將各領域所需培訓教材進行編纂。

賽會管理工作的專業性與複雜性已隨著賽會的

多元功能日漸增加，人力資源管理工作內涵也走向專業化，本文所提之人才培訓建議可作為參考，此外，各籌辦領域工作仍有其專業內涵及訓練內容需要未來更多的關注與討論。

作者黃煜為國立新竹教育大學體育系教授兼系主任

參考文獻

方信淵（民99）。國際運動賽會個案討論：2009高雄世界運動會。程紹同（主編）運動賽會管理，533-568，新北市：揚智出版社。

吳秉恩、游淑萍、蔣其霖（民91）。臺灣企業人力資源管理運作及其關係之研究。人才資源管理學報，2（2），37-64。

楊志顯（民94）。全國性單項運動協會人力資源現況與管理運作之研究。大專體育學刊，7（4），35-48。

徐揚（民94）。台灣舉辦國際運動賽會人力資源之問題與改善之道。國民體育季刊，34（2），57-62。

臺灣國際志願服務交流協會（2009）。2009世界運動會志工資源整合運動專業服務結案報告書（未出版）。臺灣國際志願服務交流協會，高雄市。

Department for culture, media and sports (2010). *Plans for the legacy from the 2012 Olympic and Paralympic games*. London: Author.

Emery, P. (2010). *Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective*. *Sport Management Review*, 13, 158-170.

International Olympic Committee (2005). *Technical Manual on workforce, Host city contract, technical manuals, Olympic Games Knowledge Reports*.

International University Sports Federation (2011). *Minimum Requirement for the Summer Universiade*. Belgium, Brussels.

Sotiriadou, P. (2011). *Improving the Practicum Experience in Sport Management: A Case Study*. *European Sport Management Quarterly*, 11 (5), 525-546.

國際運動行銷人才的培育

程紹同



▲ Jul. 2012 Nike Summer Nights。 (圖片提供：臺灣耐基商業有限公司)

壹、體育運動永續成長的第二曲線

未來學家Morrison曾提出「第二曲線」理論，他認為當社會面臨快速而激烈的斬新變遷之際，在舊消費型態與固有產業結構中，佔有優勢與利基的企業傳統核心業務（即所謂的第一曲線），在新科技與新消費型態的市場環境下，必須積極尋求變革調整或修正原核心業務為新型態業務（即所謂的第

二曲線），才能夠持續取得優勢與利基，不為現代社會所淘汰。（Morrison, 1996）當人類進入21世紀，社會變遷隨著高科技發展更顯得日新月異。面對現代人重視健康的休閒生活型態及全球運動產業迅速的崛起，國內高等教育學府過去所培育的體育教師、運動員、教練及體育行政等傳統人才的「第一曲線」，也必須迎合新世紀之需求而調整為運動

產業人才培育的「第二曲線」，其專業人才培育的課程亦需隨之調整轉變，以符合現代社會對體育運動之殷求，才能夠創造出體育運動永續成長的第二曲線。

2011年5月19~23日北京大學舉辦的「第三屆北大人文體育高層論壇」，會議主題訂為「體育與民生」，強調體育之發展不僅限於競技運動的輝煌，期能透過全民運動之推廣，讓全民共享體育運動發展所帶來的健康、快樂與福祉，進而促進人民的全面發展，即達到民生的目的。（程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進，民100）體育運動之推廣現已成為世界各國增進民生發展的最佳手段，更是現代人優質生活中不可或缺的重要元素。然而，要落實國內推動全民運動的目標並不容易，否則，從小學到大學的體育課程足以帶動全民的運動熱潮才是；體育專業人員皆能學以致用，發揮所長才是；運動產業人力市場應該供不應求才是，事實卻不然。其關鍵問題在於產官學界認知上的差距，以及管理功能之不彰所致。現代體育運動之成功發展，實有賴具遠見的國家專業人才培育政策與策略，並透過運動管理功能之有效發揮，以及管理程序之實踐，使得產學供需得以平衡，才能發揮體育運動應有之全方位價值。對於成為現代體育運動專業人才而言，運動管理領域的專業知（技）能應屬必備條件，而其中直接影響全球運動消費者行為的運動行銷專業能力，更是體育運動專業人員在公私職場上維繫生存勝負不可或缺的競爭力，為推動現代體育運動基業長青的動力引擎。

貳、新經濟時代下的亞洲運動行銷商機

自2008年後期的全球金融風暴重創世界經濟後，運動產業為少數可以打敗不景氣的產業之一。

例如，臺灣品牌捷安特民國97年營收銷售逆勢成長150%，3月份的世界棒球經典賽，也為日本創造170億元台幣的經濟效應；運動商業網站（Sport business.com）指出2012年全球運動市場價值高達1,410億美元；研究機構Kantar Media分析，2013年美式職業足球超級盃電視廣告效益約有3.5億美元，每30秒廣告時間售價，平均高達380萬美元，與10年前的數據相比更勁升達60%，無視於美國經濟的蕭條。（Cheng, 2012；陳律安，2013）。專業產業研究機構A.T. Kearney的2011年研究報告亦指出，全球運動產業的成長持續穩定，產值約在4,800至6,200億美元間，且其成長幅度高於全球GDP的成長率。（Zygband, Collignon, Sultan, Santander & Valensi, 2011）再者，根據國際研究機構Pricewaterhouse Coopers針對2006~2011年分析可知，全球運動商業市場中，美國5.9%年成長率排名第1，亞太地區5.3%緊追在後，已超越歐洲的4%，成為世界第2）。

（Pricewaterhouse Coopers, 2007）運動產業為全美排名第4位成長最快速的大型產業，也是全球排名第11位發展最迅速的產業。進入21世紀，運動產業更已成為帶動國家整體發展的重要觸媒。2007年英國《運動商業雜誌（Sport Business）》出版的一份專題報告《運動商機在亞洲（Asia: Opportunities in the Business of Sport）》，文中特別指出亞洲運動產業快速成長的趨勢，並強調亞洲將會是全球政經、文化、娛樂等發展重心；世界足球總會（FIFA）主席Sepp Blatter更直言：「亞洲就是全球運動產業的未來（the future is Asia）」，凸顯了亞洲運動產業發展的時代意義（SportBusiness, 2007）。2002年日韓世界盃足球賽及2008年北京奧運會的成功舉辦便已正式宣告了



▲ Dec. 12 We Run TaiChung 10K。（圖片提供：臺灣耐基商業有限公司）

亞洲運動行銷時代的來臨。亞洲地區的國家與政府便是利用運動行銷的絕佳平臺（platform），開啓了一扇走向世界的窗口，爭取國家政經全面發展的契機。

亞洲地區既為當今世界政治經濟文化發展之重心，其運動產業蓬勃發展自是如日中天。以國內為例，民國101年臺灣20大價值品牌，排名第7的巨大機械（捷安特Giant）、第12的美利達工業（Merida）及第16的喬山健康科技（Johnson），皆是運動產業中的核心產業；而排名第2的宏碁（Acer）與第9的正新輪胎（Maxxis），則是以長期贊助運動做為其品牌（產品）行銷的主要手段，足見臺灣運動行銷活動之漸進風行（Interbrand, 2012）。臺灣該如何培育出符合亞洲甚至於全球運動產業市場行銷需求之龐大人力，以因應大環境之快速變遷，並爭取在亞洲及國際間之前瞻地位，進而強化臺灣在全球的永續競

爭力？有鑑於運動行銷人才為推動體育運動（產業）發展的成功關鍵，與商業發展過程相同，具有多國化及國際化的共同特性，因此，運動行銷人才的培育就必須要有迎合全球市場需求的戰略思維。以韓國運動產業專業人才培育計畫為例，政府不僅積極培育運動教練、行銷、管理與外交人才等四類運動專業重點人才，更投入3年200萬美元的預算，在漢陽大學體育學院成立全球運動產業研究所（Global Sport Industry, GSI），以公費方式

招募大學畢業菁英，培養全球運動產業的未來國際領導人才（Kim, 2012）。不僅韓國日本積極培育運動產業專業人才，中國大陸、泰國、馬來西亞、印尼、新加坡甚至於越南均在急起直追中，值此之際，臺灣國際運動行銷人才培育議題刻不容緩，其重要性不言而喻。

參、亞洲運動產業之專業能力指標

雖然自民國84年起，國內運動休閒相關科系如雨後春筍般地爭相開設成立，吸引無數學子爭相就讀。筆者在與國內外多家知名行銷顧問公司及媒體廣告公司高階主管談話中，更深切感受到產業界對此亞洲運動行銷趨勢之重視與其專業人才的渴求。根據104人力銀行民國99年調查亦指出，旅遊、休閒與運動產業名列臺灣大學生10大高起薪產業之一，平均月起薪為25,582元臺幣（引自蘋果日報，民99），足見臺灣運動產業相關專業人力的殷求。

然而，根據行政院體育委員會民國100年的資料可知，民國95~97年運動服務業人數卻逐年下滑（民國95年53,402人，占總就業人數的0.53%，97年52,141人，占總就業人數的0.50%），若以此對照我國運動休閒管理相關科系每年畢業至少有5,000人的現象（引自程紹同等，民100），直接反映出供需失衡的嚴重問題。這些畢業新鮮人準備好了嗎？是否符合職場業主所需？而培育課程規劃與訓練是否迎合國內甚至於國際就業市場的需求與趨勢發展？相當值得吾人關切。

2009年6月《運動商業周刊（Street & Smith's SportsBusiness Journal）》曾針對全美超過1,100位擔任大學運動及運動產業界資深經理人進行訪查，結果顯示近5成的受訪者（49%）指出，運動管理相關科系畢業生在校所受的专业教育訓練是無法迎合其目前工作上的要求！（引自程紹同等，民100）為了確保運動管理課程訓練出的專業人才符合運動產業之需求，在北美地區，北美運動管理學會（NASSM）及美國運動與體育學會（NASPE）曾特別設定了課程審核標準（Parks, Quarterman, & Thibault, 2007）。然而，NASPE/NASSM因所設定標準培育出的專業能力已無法符合現代運動產業的實際需求，而進行全面檢討，並已由COSMA（Commission of Sport Management Accreditation）替代其功能，希能找出真正符合產業需求之專業能力指標。根據筆者完成行政院國家科學委員會整合型計畫「亞洲高等教育學府運動產業專業人力培育之比較研究：以臺灣、日本、韓國及中國為例（2010~2012）」結果發現，亞洲運動產業之專業能力指標可分成六大構面包括：一、工作態度、二、溝通能力、三、管理能力、四、創造能力、五、專業知識、六、專業技巧等。其中

「專業知識」構面題項，以「運動行銷相關知能」最為亞洲四國運動產業界所重視，認為是進入運動職場服務必備的基本條件。再則運動產業別多屬於服務業，因此產業界特別重視「工作態度」與「溝通能力」等軟實力。（程紹同、林保源，民100）

肆、國際運動行銷人才的培育

運動行銷人才的培育方向，可從其畢業應徵運動行銷相关工作性質觀之。運動行銷活動有兩大型態，一類是行銷運動本身（marketing of sport），因此，專業人才將可能受聘於公家單位負責體育運動（政策）活動的推廣（舉辦）、為職業運動聯盟（球團）企劃公關活動、為運動品牌規劃產品發布記者會，或者私人健身俱樂部招募會員等；另一類則是透過運動的行銷（marketing through sport），意指以體育運動做為行銷平臺，以達成企業目標為目的。運動行銷者的工作性質便多與運動賽事贊助和明星運動員代言有關。例如，宏基贊助2012倫敦奧運會、德國馬牌輪胎贊助世界棒球經典賽（World Baseball Classic, WBC）和玉山銀行贊助王建民等。

培養國際運動行銷人才，其實與培養國際級運動員的概念是相通的。國際運動行銷的專業人才，必須具備一進入公私職場，就能夠立即上場應戰的能力，其養成教育是需要擁有熟悉全球行銷商戰的優質師資、符合產業需求導向的課程設計，以及實戰操作的實習機會；如同訓練一名國際級的運動員，就必須要有國際水準的優秀教練（師資）、完備的訓練（課程）計畫，以及國內外大小比賽經驗（參訪與實習）的累積，才能夠在國際賽場上展現實力，爭取佳績榮譽。鑑此，建議政府能夠多參考日韓鄰近先進國家培育國際運動行銷人才的積極作

為，研擬系統化的培育計畫並逐步落實，同時，搭建產學合作交流的最佳平臺（如國際運動賽會及相關行銷研討會的舉辦）。對於講授國際運動行銷課程的教育者而言，除了需要不斷地鑽研國際運動行銷領域的學理及解析全球運動產業相關資訊外，也一定要能夠積極的「起而行」，將理論驗證在實務之上，並且帶領學生實際參與公私職場的運動行銷活動，並擴大其國際觀。

對於培育課程而言，學者徐揚（民91）研究結果曾發現，國內運動行銷管理人才的前10項培育課程，依序為：一、運動行銷管理、二、行銷管理、三、英文、四、電腦、五、活動企劃、六、行銷研究、七、運動管理、八、人際關係、九、消費者行為、十、公共關係。最有效的教學方式應是理論與實務兼顧，依次為：一、校內外體育活動中的行銷管理實務參與、二、個案研究、三、個案撰寫與分析、四、大量閱讀運動行銷相關報導、五、實物成品製作、六、分組討論、七、企劃書比稿的參與、八、企業參訪觀摩、九、廠商訪談、十、口頭專題報告。筆者認為，運動產業與其他各類產業息息相關，故培育重點尚需考量學生多元化的整合能力之培養（如與文創和科技產業的結合及運用），而課程規劃亦必須與職場入門運動行銷工作（entry-level sport marketing jobs）職務相契合，而這些基本能力的培養，將會開啓職場新鮮人未來運動行銷事業之門；而行銷戲法人人會變，如何克敵致勝引領風騷？創意能力的開發亦屬重要。運動行銷的基層工作費時費力又辛苦，初期報酬更不成比例，其過程猶如運動訓練般的辛勞，而永不熄滅的運動激情（passion）會是他們面對無數挫折打擊的最大動力，因此，精神教育也需要強調並融入課程。

然而，畢竟培養的人才將為運動產業界所僱用，故筆者特別商請民國101年全球創新企業50強之首的耐基（Nike）臺灣區總經理，以及打造臺灣熱汽球風潮的平實行銷（Peace Marketing）總經理提供其企業觀點供體育界參考（詳見附錄一、二），並在此一併感謝。

伍、運動之道，在行行銷

運動行銷可謂是運動產業中的魔法師，身處國際運動行銷商機浪潮之中，體育運動（學術／教育）組織、基金會、企業、政府單位需要有效而成功地將其轉化成自身的優勢與效益。惟有認真培育及善用運動行銷人才，才能夠發揮體育運動最大的整體效益，為個人、組織、社會及國家謀求幸福美滿。

從泡菜、韓劇、江南大叔（騎馬舞）到正韓時尚成衣、醫療美容、三星手機，世界刮起陣陣強勁韓流，很羨慕南韓政府的遠見與魄力，因為這些的全球影響力並非無心插柳或一蹴可及，而是國家重點政策的落實成果。遠見雜誌四月號（民102）的封面故事以「全球飄大學，台灣怎麼追」為標題，敘述從全球到亞洲，高等教育競爭激烈，而臺灣卻仍在原地踏步。當南韓、新加坡和香港的大學生因政策鬆綁，早已衝上雲霄，挑戰世界第一，而臺灣的大學生卻逐漸喪失競爭力。（彭連漪，民102）人才是臺灣再創奇蹟的關鍵，當全球到亞洲均已聚焦（國際）運動（行銷）人才培育，放眼全球運動產業市場之際，吾人卻無法一窺臺灣運動（行銷）人才培育的未來，祈盼本文能夠喚起政府對於國際運動行銷人才的重視與支持，則我國體育運動（產業）興盛發展，指日可期。👤

作者程紹同為國立臺灣師範大學體育系教授



參考文獻

徐揚（民91）。臺灣運動產業運動行銷管理人才專業能力之研究。臺灣體育運動管理學報創刊號。頁161-183。

程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進（民100）。運動管理學導論（3版）。臺北：華泰文化。

程紹同、林保源（民100）。亞洲高等教育學府運動產業專業人力培育之比較研究—以臺灣、日本、韓國及中國為例--總計畫暨子計畫三：亞洲運動產業經理人專業能力之國際比較研究。行政院國家科學委員會整合型計畫。計畫編號：NSC 99-2420-H-003-012。

陳律安（民102.02.04）。廣告業主熱愛超級盃！時段價格雖高漲，但效益也水漲船高。<http://pchome.syspower.com.tw/news/cat1/20130204/13599597703846809003.html>

彭連漪（民102）。全球飄大學，臺灣怎麼追。遠見雜誌322期。頁177-228。

蘋果日報（民99.6.21,A版）。大學畢業十大高起薪產業。蘋果日報。

Cheng, S. T. (2012, Feb. 24). Opportunities and challenges of developing sport industry in Taiwan. The 8th International Sport Industry Promotion Forum 2012, Ministry of Culture, Sports, and Tourism (MCST), and Korean Association of Sport Industry Promotion (KASIPO, COEX, Seoul, Korea).

Cheng, S. T. (2006, July 10-11). The development of Taiwan's sport industry. International Conference on the Strategy of Sport Industry, Ministry of Youth and Sport, Bandung, Indonesia.

Interbrand (2012). 2012 TOP 100 Brands. <http://tw.search.yahoo.com/search?p=interbrand+2012&fr=yfp-s&ei=utf-8&v=0>

Kim, C. (2012). National government policy for promoting Korean sport industry. The 4th AISA Hualien International Sport Industry Forum

Hualien, Taiwan.

Morrison, J. I. (1996). The second curve : Managing the velocity of change. New York : Ballantine Books.

Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). Contemporary sport management (3rd. ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Pricewaterhouse Coopers (2007). Global entertainment and media outlook: 2007-2011. Pricewaterhouse Coopers.

SportBusiness (2007). <http://www.sportbusiness.com/reports/160426/asia-opportunities-in-the-business-of-sport>.

SportsBusiness Journal (2009, Aug. 24-30). Turnkey sports poll. A degree of uncertainty. Supplement to Street & Smith's SportsBusiness Journal. 10A.

Zygband, P., Collignon, H., Sultan, N., Santander, C., & Valensi, U. (2011). The sports market: Major trends and challenges in an industry full of passion. ATKearney, Centro Studi Federale: Rome, Italy.

附錄一：

國際運動行銷人才培育之企業觀點一

臺灣耐基商業有限公司總經理 常希仁

臺灣運動市場的多樣發展與成熟度並不如歐美國家一般蓬勃，所以在過去對於運動行銷人才的養成著實困難，再加上國際政治的因素，使得臺灣失去舉辦國際級運動競賽的諸多機會，進而影響到國際運動行銷人才之培育。個人認為，國際運動行銷人才的培養應可從產、官、學三方面來討論：

一、學校

理論課程、個案研討及實習應三方並重，以降

低產、學之間的差異。高等教育學府過去太重視理論課程，讓學生不知如何「學以致用」，我認為應提升個案研討及產業實習或參與學校活動規劃與執行的課程比例。學校可邀請業者參與個案研討的課程，除了可增加學生與業者交流的機會，另一方面可了解業者的需求，體認自身的不足，進而學習如何將自己所學的理论基礎轉化成有效的、可執行的計畫。

在校學生過去鮮少有機會參與大型運動賽事或是活動的企劃與執行工作，當政府和業者爭取或提供愈來愈多的賽事或活動時，建議學校應可積極參與，為學生提供更多實務學習的機會。此外，學生也可參與學校大型活動的規劃及執行，並可藉以提升自我的能力。

二、政府：

政府應多爭取國際重要體育運動賽事在臺灣舉辦，不僅提升臺灣的國際曝光及知名度，更可強化國際運動行銷人員能力的培養。對於國內中、小型的體育運動賽事，建議由縣市政府與學校合作共同舉辦。當得到政府及學校的支援，我相信會有更多的業者願意投入體育運動賽事的舉辦。

另外政府應多舉辦體育運動相關的專業研討會，以提升國內業者視野及強化專業師資的實力，並與國際最新的知識或應用方法接軌。

三、業者

業者的需求永遠都是想立即得到「即戰力」的選手，但要如何得知選手的實力，如何找到即戰力的選手，我想藉由參與學校的個案研討課程，國內外專業研討會或體育運動賽事的籌辦，可以更進一步的了解人才培育、學校師資及課程內容的現況，



▲ Oct. 2012 Nike Running Club 5th Anniversary。（圖片提供：臺灣耐基商業有限公司）

並提供更多業者的需求及意見，降低產業與學校之間的差異。

附錄二：

國際運動行銷人才培育之企業觀點二

平實行銷股份有限公司總經理 鄭衍洲

近幾年來臺灣其實不斷的有很多國際運動賽會或活動呈現給國人，從MLB, NBA, LPGA, Taiwan open of surfing (ASC正式賽)，去年在臺東舉辦的臺灣熱氣球嘉年華、高雄世運、臺北聽奧，接下來還有2017世界大學運動會等等，在看到剛剛結束的世界盃棒球經典賽（WBC）讓臺灣看起來一整個有活力。但當活動結束後我們體育界看到了什麼？又學到了什麼？其實都應該被討論被了解。

先撇開國際兩個字，單就運動行銷人才來說，臺灣目前似乎僅只於Learning by Doing的階段。在培訓這個領域的人才上總覺得缺乏了一些什麼？

其實我個人長期在行銷領域實戰，本身也不是學行銷出身，所以我的感受非常深，舉例來說，運動行銷的領域其實包涵了：運動專業、行銷專業（非營利行銷、消費者心理學、市場學等等）此外還包含了廣告學、大眾傳播……等等。

可是目前臺灣在大概上述範圍是被切割在不同科系，因此運動行銷所需的人才，我們目前要不從行銷領域找人，然後補強對運動產業區塊的瞭解，要不從運動領域找人，再透過實戰培養其行銷的能力，但往往會有不足的地方。此外由於臺灣的市場規模相對較小，大陸的經濟崛起，都會影響到運動行銷人才的培養與視野的限縮，這個問題其實是很嚴重的。

我舉幾個思考的點來作為我對於臺灣要培養國際運動行銷人才的思維：

- 一、臺灣職棒的票價到底上限為何？可不可以各隊主場自行訂票價？一場職棒比賽的賽務成本到底怎麼算出來的？
- 二、2017世界大學運動最重要的內涵是什麼？是競賽還是教育？
- 三、運動鞋品牌找知名藝人還是臺灣揚名國際選手代言比較適合？如何判斷？
- 四、聽奧、世運結束了，請問對兩個主辦城市有哪些後續延伸的價值？

簡單來說，若要認真討論臺灣國際運動行銷人才的培育將是一個大課題，不光只是多辦幾場大型國際體育賽事或是以國外經驗來模擬臺灣的實戰就夠了，而是應該好好的去將運動行銷所涵蓋的領域，透過整合讓跑不快、投籃投不準、常常揮棒落空卻又對運動非常有興趣的人（我是說我）能夠藉



▲ 平實行銷成功行銷臺東熱氣球節。（圖片提供：平實行銷）

由更多專業知識的學習在運動行銷領域發光發熱。簡單補充，美國醫院的急診室都對於F1賽事的維修站能夠在短短10秒內將一臺價值上億的賽車換輪胎、加油、檢查等複雜的工作完成表示了高度的興趣，進而派員去取經，希望能將那套作業流程運用到急診室搶救人命。想想看，連看起來毫不相干的兩個領域都可能交集，更何況我們在培養人才上是否更應該提升視野以及跨領域學科的整合？

國際運動賽會國家代表隊 管理人才培育

李鴻棋

壹、緒論

談論國際運動賽會，當然是討論「背負國旗」這件可歌可泣光榮事；所以，在討論「國家代表隊管理人才培育」主題，則國家隊意義何在？可能需要相關人員界定清楚。假如，你只是一如慣例，把國家代表隊管理，當成酬庸性質的尋找某些適合人選，此培育實質意義不敷存在；至於管理人才「培育」，專責主管單位，如教育部體育署、各單項運動協會等，就擁有不可推卸的責任。

所謂「管理」表示內部性或整體性之組織運作現象（洪嘉文，民90，頁3）。辭彙的「管理」字意（臺北文化圖書編審委員會，民71，頁636）：一、對事務加以處理；二、對人加以指導防護。由

上諸多定義可知，所謂管理即是團體組織處理特定事務，其活動過程所衍生的相關人員予以適當控制、並妥善因應處理，對未來予以適當規劃、做好預防事宜等。

再者，體育管理的基本概念（吳文忠編譯，民63，頁186）：一、體育管理是行政的一種管理方法，一種工作程序；其原則是科學，其運用是藝術。二、體育管理是以「人」為管理中心，其重點在於建立分工合作的人群關係。三、體育管理的對象是「事」，亦即改變自然環境，以滿足需要。四、體育管理的目的，是在為他人服務，是在求取最高效率。五、體育管理的行為，有時雖然是個人的，但由於其效果影響他人，所以也是團體的，而必然也是有組織的。六、體育管理是執行的活動，也是處理業務的過程。

「管理」是有方法、脈絡可尋，程序性、需按部就班；且具科學、實證，藝術、圓融不僵化；更因為管理的是人，如何適材適用的分工合作，應是管理者該努力目標；由於管理人員要面對許多事，因地制宜符合需求是管理者事成與否關鍵；行政就是積極服務，這會讓管理者面對事情更有效率；最後，瞭解執行團隊活動的管理過程，需要大方向構思，才能完成偉大目標。

貳、管理人才內涵

由於形成體育團體的條件，至少應具備（邱



金松，民65，頁71）：一、複數以上的人。二、有共同的目標（goal）。三、表示某程度的安定，又繼續的互動（interaction）。四、基於分子間工作與職位的分擔，而顯出了其一定的結構（structure）。五、成員參加團體的統一行動。六、規範（norm）的存在，對於成員有某程度的統制力。七、成員間具有統合的友朋意識，我們的感覺（we-feeling）。所以，運動代表隊的管理者，若要訂定管理辦法，必須要考慮到多數人；且在內文明確訂定相關目標，讓這個團體間可以自由的互動，並在組織結構上，將職責劃分清楚，藉以督促團體的一致行動，進而產生團隊凝聚力；甚至達到讓團隊成員彷彿大家庭般的管理水準。

與頑劣份子（difficult personality）的互動：美國企業人性心理問題專家Freeman主張（引自許靈翔、徐化林，民62，頁88）：設法發現那些必須「打交道」的頑劣人員，將會獲得如何與他們相處的要領。就運動代表隊管理者而言，是值得注意的觀點。因為具備某些天分卻缺乏知識概念的人，才會出現桀驁不馴。為此，擔任管理，從疼愛天才、因材施教等角度思考，循循善誘引導具有運動天分的人才為國家貢獻，可能是管理的職責。

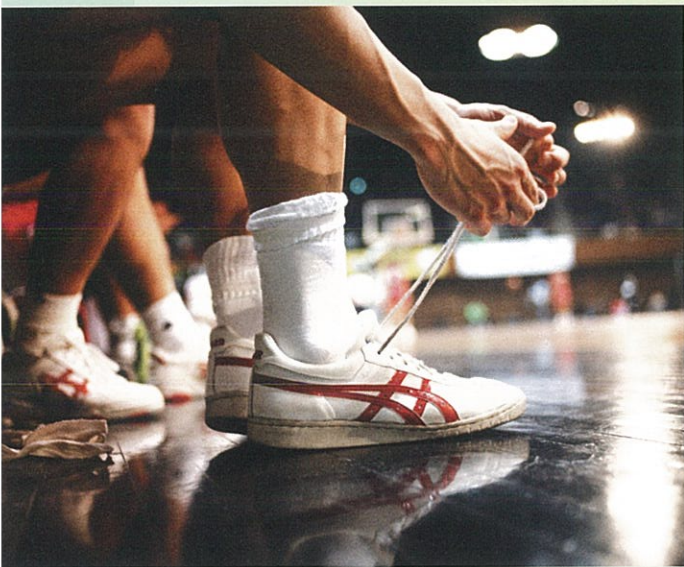


其次，從孫子兵法的始計篇之「經之以五事」（沈傑、萬彤，民91，頁13、頁14）討論法者，曲制、官道、主用也；管理人員怎麼樣制定合理的「管理辦法」，讓運動代表隊整個組織、各個相關人員等都瞭解統轄管理和職責分工，這對國家代表隊是相當重要的事。假如缺乏適當的管理辦法，運動代表隊就無所依循；此運動代表隊焉能成功？

此外，從管理人員的特性去思考，管理人員的工作範圍可分兩方面（許靈翔、徐化林，民62，頁10）：一、人的管理；二、事的管理。由此可瞭解，運動代表隊的管理人員，理應熟識些許法律知識，藉以制定相關法規之外，亦方便因應突如其來的狀況。

而運動代表隊需要何種管理？從經營角度探討，管理的内容必須包括（洪嘉文，民90，頁9）：一、決策管理；二、人力資源管理；三、目標管理；四、激勵管理；五、轉型領導；六、溝通管理；七、衝突管理；八、公共關係；九、績效管理；十、全面品質管理；十一、時間管理；十二、知識管理；十三、新公共管理；十四、風險管理；十五、危機管理等。





管理者需要具備決策管理在於高階人員需要策略性決策，中級人員需要行政決策，基層人員則需要操作性決策；因此，擔任國家運動代表隊管理，不論是協助教育部、體育署的高階人員決策分析，或者協助國家代表隊的教練團之中級行政決策分析，甚至在代表隊裡的基層操作上自行決策等，都需要決策管理（洪嘉文，民90，頁18~19）。

從組織人力資源管理步驟，依序為人力資源規劃→招募→甄選→確認出有能力的人並加以運用→職前引導→訓練→發展→績效評估→將適當的人放置在適當的位置等（洪嘉文，民90，頁35）；依上述理論，國家代表隊球員的選拔規劃，其中包含可能因為年齡過大、參加意願不強烈而需勸募、甚至確認選手是否受傷、國家隊集訓的職前教育、國家隊培訓及在亞洲、世界上的發展、賽前賽後評估修正等，需要管理去執行人力資源管理。

國家運動代表隊，具有團體目標和選手個人目標；因此，擔任管理當然需要做好目標管理的控制。從代表隊管理是教練團的一份子思考，有可能因為諸多因素，隊員間產生紛爭、挫折等；彼時，代表隊的管理理所當然要協助激勵隊員一事。

竭盡所能和教練團領導選手去完成任務、使命

等，且不拘泥形式做好領導，基本上是運動代表隊管理職責；尤其，隊員間意見不合、與教練團理念不一、對管理辦法有異議等，隊員間衝突、隊員和教練團衝突，做好適當因應與處理的溝通橋梁、是管理職責。

運動代表隊在各階段訓練、比賽有沒有績效？除了教練團會採取相關措施外，代表隊管理利用不同角度予以評估，然後提供訊息於運動代表隊。現代運動競技成功因素，往往需面面俱到；這些因素包括情蒐、心理、生理、力學、醫學等。由於近來訓練皆以科學週期化的訓練，因此，對於各個期別的時間就需專業的管理；當然，相關專業知識，如禁藥、恢復、技戰術、相關規則等知識的管理，運動代表隊的管理當然需要予以提供。

由於科學發達，一些舊有概念難以控制的事務與須知，在國家代表隊裡就有必要進行教育、控制與管理；諸如新疾病傳染病、網路與手機通訊須知、出國比賽在出入境須知、傷害國家隊信譽等狀況等，這些新公共管理當然需要代表隊管理去宣導與控管。故具備專業知識與豐富經驗，對於擔任運動代表隊管理是缺一不可。

參、培育方法

瞭解管理定義及管理者需具備內涵後，下面就運動管理人員如何培育進行探討。

根據Dessler（引自許士軍，民79，頁399~402）歸納，管理人員訓練方法有二十大類：

一、知識性訓練：包括演講、程式化學習、會議、在職訓練等。

（一）演講：管理人員去聽各種專業人士講師的講解或說明事實、觀念、原理等教育訓練。



(二) 程式化學習 (programmed learning)：利用電腦視訊形式教學，讓學習管理的人員學習。

(三) 會議：利用導引式討論 (directed discussion)、訓練式會議 (training conference)、研討式會議 (seminar conference) 等教育學習方式，訓練管理人員。

(四) 在職訓練 (on the job training)：在組織內工作。

二、技巧性訓練：包括在職訓練、管理競賽、角色扮演等。

(一) 在職訓練：包含輪調方式去不同工作單位的學習。

(二) 管理競賽 (management games)：賦予任務與目標，讓學習管理者去競爭。

(三) 角色扮演 (role playing)：由學習管理者去扮演不同角色。

因此，在國家運動代表隊的管理人才培育上，教育部的主管機構，其實就可以採取這樣的方式進行；當然，這也需考慮怎麼樣選拔適當人選進行培

訓問題。尤其，我們看到許多國家運動代表隊的管理人員之選擇，在「內舉不避親」情況，幾乎時而可見；從家族企業管理五條法則（王靈編著，民99，頁163）：一、家族成員一般不宜在本企業工作；二、非家族成員出任高級職務；三、非家族專業人士位居要職；四、讓外聘管理者享有「主人翁感」；五、找好仲裁者。

此意謂，家族成員欲擔任運動代表隊管理，至少和其他非家族成員的職員，必須達到一樣能幹、勤奮，才可引薦至運動代表隊（王靈編著，2010，頁163、頁164）。甚至在管理階層，應該讓非家族成員擔任高級職務。另外，讓非家族人員擔任要職是指，基層的生產運作、行銷、研發、人力資源管理、與財務部門等；此外，也應該讓他們享有應該的報酬和激勵，讓他們有「經營自己的事業」感覺（王靈編著，民99，頁164~165）。

因此，假如你是一位有權力決定管理者人選，如教育部主管，或單項協會秘書長、或運動代表隊總教練等，你要如何訓練管理人員呢？首先，主管人員需瞭解（劉君業譯，民77，頁284）：

一、如何才稱得上是一流的管理人員？

二、在什麼條件下能夠學習成為一流的管理人員？

三、那些方法能夠有效地影響人思想行動，使之成為第一流管理人？

一流的管理人員，必須能夠明確定義管理工作的重要特性，如此才能適當地發現問題，解決問題，還須根據自己的了解作決策，進一步執行決策；因此，訓練廣泛收集資料，精密分析資料，選擇正確答案，作正確決策的能力（郭建志譯，民84，頁285、頁287）。主管在管理人員考試「選人」時，必須瞭解儲備的管理人員是否具備這些條件；假如應考人員缺乏上述概念，就難以培育一流人員。

其次，心懷大志且不以辦事員的眼光看問題，以及凡事都能容忍、冷靜去解決沒有頭緒的問題，從不同角度、不同距離來看問題，如此才能夠學習成為一流的管理人員（郭建志譯，民84，頁289）。因此，在招攬管理人員的甄選測試時，就需設計情境，藉以瞭解儲備人員，是否具備相關條件去學習成為第一流管理人員。

肆、結論與建議

綜上所述，瞭解管理人才的「培育」，其包含人才選拔、訓練與考核等等；因此以控管的主管單位，如教育部體育署、各單項運動協會等，不可推卸的責任。

擔任運動代表隊的管理，需具備三種能力，一、專項技戰術能力，二、經營團隊或者和頑劣份子相處等的人際關係能力，三、前述綜合討論的其他項觀念化能力等；對於國內各大專院校，在這部分的課程規劃與培訓，居於國家運動代表隊多不可數，管理人才的養成教育就可能需要教育主管單位，做半強制性的要求公立大學相關科系予以規劃。

至於管理人員的訓練方法有二大類：

- 一、知識性訓練：包括演講、程式化學習、會議、在職訓練等。
- 二、技巧性訓練：包括在職訓練、管理競賽、角色扮演等。

所以，一個有權力決定管理者人選，例如教育部主管，或者單項協會秘書長、甚至是運動代表隊總教練等，規劃妥當的「甄選條件」，篩選出第一流的儲備人員後，再依序進行職位輪調法、課堂教育法、見習訓練法、團體訓練法等，去執行管理人員的培育。👤

作者李鴻棋為中國文化大學體育學系副教授

參考文獻

- 王霆編著（民99）：經理人的策略與改善。新北市：水星文化。
- 臺北文化圖書編審委員會（民71）：辭彙。臺北：文化圖書。
- 吳文忠編譯（民63）：體育行政。臺北：正中書局。
- 沈傑、萬彤（民91）：孫子兵法：世界第一書。新北市：臺灣出版。
- 邱金松（民65）：體育社會學理論與方法。臺北：正中。
- 洪嘉文（民90）：學校體育經營管理策略。臺北：師大書苑。
- 高俊雄（民87）：運動服務管理-實務個案。臺北：師大書苑。
- 許士軍（民79）：管理學。臺北：東華。
- 許靈翔、徐化林（民62）：人事管理學。臺北：大中國。
- 郭建志譯（民84）：管理學導論（上）。臺北：桂冠。
- 郭建志譯（民84）：管理學導論（下）。臺北：桂冠。
- 劉君業譯（民77）：管理心理學（下）。臺北：遠流。

國際運動賽會國家代表隊 教練人才培育

張思敏

壹、前言

隨著全球化的浪潮，國際大型賽會已成為全世界矚目的焦點，同時透過大眾傳播媒體的報導，已深入每個國家，運動賽會不論是大型綜合運動會或各單項的錦標賽，均已列為各國家爭辦或參賽的重大政策，不僅有助提升國際形象，帶動經濟效益的活動，更重要的是能提升各國的競技水準，帶動全民運動，促進人們健康（程紹同 民93）。

國際運動賽會之舉辦效益廣泛及多元，成為現代國家帶動社會全方位發展的重要活動，相對的參與國際賽會也同樣的需具備相當的條件與努力，才能獲得更多的效益，這些工作需全體國民及政府的投入，舉凡行政組織、場館興建、選手、裁判、教練、賽會人才培育等始能完成，當然我們亦需瞭解國際賽會的組織及舉辦的賽會以做為人才培育的方向。

教育部依國民體育法國光體育獎章及獎助學金頒發辦法中，獎勵範圍則以參加：

- 一、奧林匹克運動會
- 二、亞洲運動會
- 三、世界運動會
- 四、世界大學運動會
- 五、東亞運動會
- 六、單項世界盃錦標賽
- 七、單項亞洲盃錦標賽

八、青年奧運會

九、亞洲青年運動會

十、世界中學運動會

十一、世界青年、青少年錦標賽

十二、亞洲青年、青少年錦標賽

為限，當然還有一些其他重要的國際賽會，這些重要的國際運動賽會雖然層級不同，但都屬國家級的層次，值得在推動及發展上做更清楚及明確的定位。

貳、教練人才的專業化

競技運動中除了選手之外，教練是個關鍵因素，透過長期的運動訓練、有優秀的選手才能在國際上發光，現今體育從業人員積極追求建立專業化，邱金松（民81）認為「專業」必須具備「建立知識領域」、「確立資格標準」、「正式的教育訓練」、「專業倫理規範」等四種，教練是運動領域中最具專業化的一環節，教練的專業素養對於選手的養成舉足輕重，是創造運動最佳表現的重要角色，教練不能只為符合市場大量的需求而忽略素質的要求，專業教練資格與能力的認定，需考量培育過程與教練的帶隊經歷，尤其要擔任國家代表隊的教練更要擔負起重責大任，及接受更多的挑戰與歷練。

依照目前我國擔任國家代表隊教練的資格，為取得各單項協會A級（國家級）教練證者，他們歷



▲ 2011深圳世大運開幕典禮。（圖片提供：張思敬）

經C級至B級才能參加A級教練講習會，並經考試合格，各單項協會教練制度的建立也成為重要的因素，一位好教練，不僅要具備卓越的專業技能和知識，還要擁有組織企劃能力和指導的能力，德國教練培育教材（1995）中更指出，除了本身教育程度與個人專精的領域外，個人經驗、運動訓練經驗、教授技巧和智力靈活度都是教練資格的重要衡量標準，而教練的工作除從事運動選手選才、比賽臨場指導外，也包含了諮詢、活動設計、壓力的調適和控制等，因此教練的培育也要有技術以外的學習，諸如學科的基本知識、溝通技巧、廣泛的體驗能力

（瞭解球員的經驗和情緒變化）與人格品德修養等。

目前全國體育總會亦針對各單項運動協會教練講習會學術科課程科目及授課時數配當表做一完整的規劃，在共同科目部分：運動禁藥、奧林匹克模式、教練職責與素養、教練倫理、教練心理學、運動術語、運動規則、專門科目則分為運動科學、運動心理學、運動生理學、運動生物力學、運動訓練、運動教練訓練學、運動選才學、體能測驗、體能測驗評估及訓練、運動競賽技術與戰術、訓練計畫擬定；運動管理、運動沿革及其發展現況、教練管

理學、運動團隊經營管理、運動情報蒐集及其分析；運動醫學：運動傷害防護及急救、運動員健康管理、運動營養學、運動疲勞及恢復，再加上術科技術操作，而分級之授課時數，內容可適度的調整，並配合測驗，由協會安排；這些課程的安排兼顧了理論與實務，短期的講習會並不能完全造就一個國家級優質的教練，仍需要有一些特殊的培育方式。

立法院於100年10月25日三讀通過國民體育法第13條修正條文，為厚植國家競技實力，解決各級學校聘任專任運動教練，明訂學校設體育班者，每校至少置專任運動教練一人，其每年級均設體育班二班以上者，至少置專任運動教練二人。同時亦訂定各級學校專任運動教練聘任管理辦法、各級學校專任運動教練績效評量組織及審議準則實施修訂，以提升各級學校運動競技水準，增進運動競技實力，儲備優秀運動人才，如此亦能配合國家代表隊教練人才培育體系。

參、國家級教練的核心能力

一、徹底了解教練的任務：教練的主要工作為指導運動員參加比賽，但賽前的準備即要花費相當大的時間與精力從事訓練，以國家代表隊教練的任務來說，就是如何帶領代表隊贏得勝利，吳萬福（民96年）認為運動教練的任務分為直接與間接任務，直接任務：（一）發掘優質選手，（二）擬定訓練計畫，（三）訓練指導，（四）比賽指導。間接任務：（一）選手的專業或生活指導，（二）人際關係指導，（三）蒐集情報以供訓賽參考，（四）定期評量指導效果。

二、擁有該運動項目之專業知識：包括專業知識與專業能力兩部分，教練為指導者，當然在專業領域上應能帶給選手很高的助益，專業知識包括相關學科基礎知識，且以應用為主，專項運

動理論知識，則以不同的運動項目擇定之；專業能力則分為專項訓練能力、臨場指揮能力、團隊管理能力、創新研發能力、協同合作能力與運動科研能力（付哲敏、張萍，民95）

三、教練應具專業態度及熱忱：教練不僅應具備相關專業知識，仍需正確的专业態度及熱忱來相輔相成，如此才能有好的訓練成效，教練應深知訓練需長期的艱辛過程，才能達到巔峰，保持新鮮感，更能增強動機。

四、具有良好的外語能力：國家代表隊教練需經常出國參加國際賽會，舉凡領隊會議、技術會議、臨場指導等，都需以外語來溝通，甚至為爭取權益及規則瞭解都需外語能力，否則無法表達意思，教練都由選手轉任，語言的能力常是個缺憾，此點不但要多學習外語，且要有隨機應變的能力。

五、教練的領導風格及溝通能力：領導是一門科學也是門藝術，教練應以領導者的角色，以適當的行為，導引運動員往適當的方向，進而有效達成學校、團隊之功能目標（翁志成，民83），教練所採取的領導策略及溝通技巧，對整個團隊絕對影響深遠，以專業的權威建立領導之基礎，以激勵士氣營造良好團隊情境，兼顧團隊目標達成與成員需求的滿足，公正無私，建立人師情操，並建立良好溝通管道，使整個團隊能正常運作，並朝目標前進。

六、具有健康管理及運動醫學的能力：教練應對於團隊成員的健康狀況做有效的管理，透過每日的健康生活方式，瞭解每日訓練過程前後的身體變化、睡眠、體重、三餐、運動傷害，並透過監測，評估疾病的現況，若有疾病需治療則應尋求醫療。

七、教練應具備擬定訓練計畫的能力：教練對於參

賽計畫及訓練計畫，主要目標在讓運動員的體型、技術、戰術與心理做短中長期的計畫，合理的安排賽季，並對訓練量、訓練強度、賽程規劃做完整的規劃，並不定期的檢測及評量計畫的可行性及調整，以便在每次賽後做檢討修正。

八、具備使用科學化訓練策略：國家代表隊教練，最重要在追求卓越，就必須借助有系統的科學化訓練，一個完整的科學化訓練策略包括科學化選才、監控、評估及恢復等策略，教練可利用各種資源的整合，尋找合作，並由具有學科專長之學者專家形成訓練團隊，輔以科學儀器、技術分析、醫學復健、情報蒐集，來達成最大的訓練效果。

九、教練應具選訓組成及解決問題的能力：教練對於代表隊之選拔及組訓能有充分的了解，並能選出最堅強的代表隊，按照計畫執行訓練事宜，集訓中能解決相關問題，並對出發前、賽中、賽後工作處理妥當，在準備比賽之心理因素，強化及壓力管理能掌握得宜，對於教練團之分工與合作能劃分清楚責任，發揮最大效益，而選手的生活管理、健康狀況更是工作的重點，這些繁雜的工作在情緒與時間管理下，在樹立領導風格下執行，直到完成任務為止。

十、教練應具備品德教育及倫理概念：成功的教練不只在追求勝利的過程中教導運動員學到品德素養、道德規範及倫理規則，並做為良好的典範，這些都是家庭、學校、社會的共同職責，教練的職掌任務或許是一時，但可對運動員的影響一輩子，因此教練都會擁有正確的執教理念及倫理概念。

肆、結語

影響一個國家競技水準的因素相當多，教練人



▲ 作者參與2011深圳世大運。（圖片提供：張思敏）

數的多寡和素質的高低，是個重要因素，也是一個國家在國際競技舞臺上的關鍵因素，美國、蘇俄、德國、大陸在國際上競技的強國更對教練的培訓工作加以重視，不但基層教練能具有良好的訓練能力，打好基礎，直到國家代表隊的教練更有國際競爭力，這些環節是一個歷程，需建立一套人才庫的制度。

一個完整的教練制度應有教練的技術等級制度、培訓制度、考核制度、定期進修制度、管理使用制度（史康成，1988），每個制度之間都相互的影響，並有相輔相成的效果，透過大專院校正規的教育加上單項運動協會嚴格的專業訓練及實際而長期的臨場教練經驗，才能造就國家代表隊的教練。



作者張思敏為國立體育大學教授兼副校長暨中華民國運動教練學會理事長

以棒球的臺灣經驗從事國際運動產業經營的思考

梁功斌

壹、前言

棒球相關產業是臺灣具國際競爭潛力的產業之一，選手旅外、器材外銷、國際賽事和春訓的引進都已是事實或值得推動，如果能把經營整體棒球產業的思維或做法進一步國際化，臺灣棒球產業就可躍升為大聯盟等級了。

民國102年的春天，對臺灣棒球運動的發展是一個值得紀念的春天。在2008年奧運兵敗北京之後，2009年第2屆世界棒球經典賽（WBC, World Baseball Classic）中，臺灣二度栽在大陸手下，屋漏偏逢連夜雨，幾經挫折和黑球打擊的職業棒球在民國98年球季結束後又再次爆發假球事件，這次受傷最重的是人氣最高的兄弟象職業棒球隊。正當

職棒經營氛圍最低落的時期，如同民國90年在臺灣舉辦的世界杯的翻版，臺灣棒球再次以在國際賽的表現召回了球迷，在職棒24年（民102年）開幕之後的幾場比賽，吸引眾多球迷入場觀球，似乎說明春燕又回來了。最受國人喜愛，也是政府最重視的棒球運動，卻也屢屢在風雨飄搖中，又站穩腳步。究竟臺灣能否有一個穩定的棒球市場，並進而能把棒球當成一個臺灣的標誌性品牌，而伴隨棒球運動發展出的棒球運動產業是否具開拓潛力；能否進軍國際，的確是在擔心棒球運動本身的發展之外，另一個值得深思的問題。

貳、國際賽事之舉辦

臺灣具有承辦棒球國際賽事的優越條件，舉辦國際賽，在一定距離之內有兩個或更多合格的球場是必要條件，否則賽事很難安排。這些年來從我國國際賽事的舉辦來看，我們的場地確實是有進步和增加的。從北到南，分別有天母球場、新莊球場、桃園球場、新竹球場、洲際球場、臺中球場（臺體大）、斗六球場、嘉義縣球場、嘉義市球場、臺南球場、澄清湖球場，或者再算上立德球場、和屏東球場。民國82年中華職棒邀請美國職棒道奇隊來訪，當時臺北市立棒球場（現在小巨蛋舊址）幾乎是日夜趕工，再做些表面功夫，才勉強通過球隊和大聯盟球員工會的驗收使得比賽得以舉行。如



今，上述這些球場雖然未必都達到美國職棒的使用需求，但舉辦一般國際賽事也大致足夠，其中兩三座球場或再強化部分工程和設施，也能應付像經典賽這樣重要的比賽。而爭取國際賽事還要有經費，經費問題的解決，政府單位「居功厥偉」。我國政府補助國際棒球賽事的力度是讓許多競爭國家吃味的，連WBC經典賽這種骨子裡商業味十足的賽事，政府也砸錢不手軟。除此之外，我們還有為數不少的球迷，這些球迷即使在國內棒球不振的時候，對國際賽的聲嘶力竭仍毫不保留。有了球迷，媒體也願意報導；有了媒體的關注，企業也提高了贊助的意願。於是，臺灣在舉辦國際棒球賽事的頻率上，可說是讓其他會員國瞠乎其後的。如果我們把棒球的國際賽當成一項展覽會來看，就如同電子展、家具展等等，臺灣在棒球這個項目的國際成分和地位絕不亞於其他產業。

參、旅外選手

棒球的產業，無論是器材或選手，美國是最大市場，日本其次。在大眾消費市場上，捷安特、美利達、喬山、宏碁、華碩等等，是國際市場上屬於MIT的知名品牌。而郭源治、郭泰源、呂明賜、王建民、曹錦輝、郭泓志、陳偉殷等人，則是國際棒球圈的MIT知名「產品」。

臺灣的生產管理，效率一流，舉世聞名。若是我們也把棒球選手的養成，當成從原料到產品的一個生產流程，臺灣棒球選手的生產管理和品質、效率是否已達國際水準？雖然在經典賽之後，臺灣棒球的世界排名已經躍居第4，但這份由國際棒球總會（IBAF）所做的排名，是否具有絕對的說服力，可能還值得商榷。就以多明尼加來說，他們顯然不會承認他們的棒球實力落在臺灣之後。而我們是否思



考，當大聯盟球隊願意在多明尼加投資棒球學校或收購當地球隊納入小聯盟系統，為什麼他們不把錢花在臺灣，讓臺灣來幫他「代工生產」球員？難道是我們的原料不好？方式不夠先進？效率不夠吸引人？讓他們只願在臺灣球員現貨市場上買進？

臺灣的小學球隊軟硬式合計有400多支球隊，如果一年以加入三分之一的少棒新球員來算，也就是一年約有2,000位小學生進入棒球的專業訓練流程。這些「選手」經過層層篩選或自動離開，十幾二十年後能讓球隊買單、具有市場價值的，百分比僅僅是個位數或更低。這當然說明了選手養成的不易，明星選手的可遇不可求；但似乎也值得我們探討：除了把棒球當成national pastime國民休閒活動之外，我們在教球、練球環境是否專業並且已經達到國際一流水平，可以承接更多的國際分工？



▲ 棒球是臺灣的最愛，國際賽不僅顯示我們承辦比賽的實力，也經常扮演著振興棒球的使命！（圖片提供：梁功斌）

肆、賽事和活動的經營

前文提到臺灣有很優越的賽事承辦條件，無論是棒協或中華職棒因舉辦國際賽或邀請國外職棒球隊來臺而累積了一些國際經驗，場地也因此主動、被動地進步。更重要的是，這幾年在臺灣的比賽或活動規格都提高了，包括承辦費。承辦費（賽事權利金）的提高，意味著臺灣對於高級別賽事的接受度和執行力的提升。我們從很業餘地辦比賽，後來知道接待大聯盟球隊要人貨分離，器材要封閉式卡車，比賽後如何處理球員換洗衣物，以及球場裡如

何安排五星級的接待等等。這些今天看似理所當然的「基本常識」，都是所有參與其中的工作人員一點一滴磨練出來的。

如能善用這些寶貴國際經驗，臺灣應該能在冬季聯盟和邀請國外球隊來臺春訓這兩項業務上加強力道，展現經營能力，創造商機。

從民國101年冬天到102年春天期間，臺灣舉辦了亞錦賽、古巴訪臺友誼賽，也首次舉辦冬季聯盟和承辦經典賽的資格賽和B組分組賽。另外，大陸的專業隊（類似臺灣的甲組球隊）和韓國的大學

隊也不約而同地到臺灣進行冬訓或春訓。這是因為臺灣除了球場數量足夠、氣候合適，還有許多我們「人在福中不知福」的優點，例如我們的物價不高、生活方便、人民和善、治安不錯；還有，我們有完整的棒球供應鏈，如果突然需要任何器材或設備，幾乎都可以在臺灣找到。

我們只要再提升球場水準和配套設施，更改以往只建比賽球場的觀念，即有可能爭取日韓職業棒球隊的春訓市場。試想，冬季氣候條件比琉球更適合練球的臺灣，如果場地設備規劃和管理完善，又有其他球隊互相切磋比賽，如果費用極具競爭力，加上多年國際賽事的承辦和人員接待累積的口碑和信心，國際棒球活動的舉辦也可增加我國觀光收入，也能提高臺灣的國際能見度。在冬末春初的臺灣，有日韓職棒和中華職棒一起春訓的臺灣，有國外的媒體、球迷、觀光客徜徉在臺灣中南部的球場與球場之間，棒球可再為臺灣添上幾筆美麗的風景。我們也可以在國外球隊春訓期間中，有一些技術上的交流互動，對我國球隊在技術上的提升肯定是有助益的。

伍、兩岸棒球共同市場

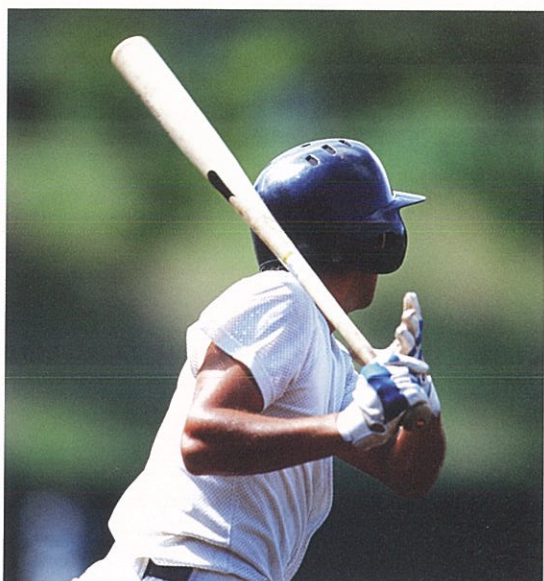
棒球是否也應如同臺灣其他許多行業西進擴展大陸市場？從運動產業經營觀點談論這個議題的前提，當然是要先討論大陸是否具有棒球產業市場的潛力？

在器材市場方面。在棒（壘）球的全球市場上，全球知名的品牌有Mizuno, Rawlings, Wilson, SSK, Easton, Zett, Nike, Under Armour等，臺灣在這許多大品牌幕後扮演著重要的代工角色。要是我們不甘於此，也想創造自有品牌，有沒有機會？機會當然有，只是門檻非常高。試想，一個新創品牌，如何讓美國、日本，或者是韓國這些棒球發達

國家的消費者，捨以上大品牌或民族品牌而就一個新品牌？任何品牌當然都有可能被取代，任何市場當然都有可能發生變化，臺灣棒球品牌當然有機會進入一級戰場，但有沒有其他選擇？中國大陸是否是我們最有可能開創新品牌而能攻佔的棒球新興市場？

韓國三星（Samsung）在中國實施第2個三星計畫中，先到偏遠地區做公益，也捐電視給窮困小學，目的是甚麼？為了讓這些小孩從小就認得三星！在他們以後的消費清單上，三星因為先入為主，終其一生都非常可能一直排名在前。眼前的中國棒球市場，也猶如一個待開發的市場。如果臺、日、韓都能在棒球項目揚威國際，中國大陸，一個亟需在團體項目證明自己的國家，難道不會發展起棒球？棒球器材市場難道不會跟著火紅起來？這聽起來也許像是我們熟悉的「非洲賣鞋子」的故事，





但身經百戰的臺灣OEM廠商，不妨把中國大陸當成未來棒（壘）球的另一個一級市場做準備。

如果要大陸將來成為棒球一級市場，臺灣可以扮演什麼角色呢？儘管大陸在2008年奧運和2009年經典賽中兩度擊敗中華隊，證明大陸的棒球已非昔日吳下阿蒙，但整體實力仍不如臺灣。這從以後的亞運、海峽杯及其他學生比賽都可證明，因此我們也絕不能妄自菲薄。

一個偶有佳作的棒球發展中國家，也有非常大的機會發展成棒球大國。好萊塢電影裡，失意球探在鄉下發現天才球員的故事，其實已不太可能在大聯盟全球撒下的天羅地網中還有漏網之魚，唯獨中國大陸例外；那是一個已經有上千支球隊，而大聯盟還只網羅幾十位中學生進棒球學校的新興棒球市場，一個能付乒乓球員上千萬人民幣轉會費，給外籍足球員、籃球員付美金幾百萬薪水的運動市場。

今天的中國大陸，早已是體育競技場上的金牌大國，棒球如何能引起重視而快速發展？臺灣可能是一個重要的因素。如果我們認為大陸棒球也在類似威廉波特那樣的比賽中奪得冠軍，就能引起政府重視和鼓勵民間投入，這種想法可能太「臺灣經

驗」了。就大陸國家體育總局訓練局裡經常可見的名車來看，大陸選手穿金戴銀的已不在少數；大陸今天的國力也不太需要靠著多一面金牌來「風雨生信心」。不過，如果棒球能增進和改善兩岸關係，或許另當別論。體育是很好的交流工具，若是中國工商銀行如同合作金庫也有一支棒球隊，那對他可能是進入臺灣市場最好的一張「名片」！

2013年在大陸的全國運動會中，棒球也是重點戲（加重計分）。6支專業隊聘請了8位臺灣教練，希望通過這4年一次的大考，這對大陸棒球選手和教練的觀念和技術顯然會有提升的作用。對臺灣的教練來說，大陸的棒球市場是最可能二次就業的海外市場；如果棒球成為大陸的一個「常項」，在解決一些技術問題之後，臺灣棒球選手也可以像籃球選手一樣到對岸發展。

而要加速大陸棒球的發展，中華職棒如果也體認到擴大市場的需要，也應該加快自身西進的腳步，兩岸跨聯盟賽就是一項利器。中華職棒不是美國大聯盟，無法單靠聯盟內球隊的表演賽到中國大陸引起太多關注，而是必須和對岸的球隊比賽，並且列入正式球季的積分，比賽含金量才夠，才能帶動話題、吸引未來球迷。這在技術上並不難，關鍵在經費和相關政策的支持。兩岸一旦啟動跨聯盟賽，必將吸引日韓職棒的目光，因為他們早有此意，雖然東京飛北京比美國東西岸的距離還近，但是技術和市場的落差使得他們卻步，而惟有臺灣能扮演居中催化的作用。如能掌握先機加上創新思維及突破性做法，我國棒球運動產業絕對有機會在國際上爆發出多年所蓄積的能量。🌀

作者梁功斌為北京達陣棒球莊園總經理、中華職棒聯盟前秘書長

我所認識的邱金松校長： 從擴大體育的容器到 國立體育大學

黃東治



▲臺灣運動社會學會成立。（圖片提供：黃東治）

邱金松校長是我就讀大學時的導師，也是我運動社會學的啟蒙老師。大學時代我是一個沈默內向，但是卻又充滿批判性的年輕人，無論是對於社會還是對於讀體育系這一件事。在上體育系課程的時候，除了術科難以睡覺，只好認真思考這一項術科和我人生的意義以外，其他的學科課程我幾乎經常在打瞌睡。少數讓我認真思考的其中一門課，就是邱金松校長的運動社會學。在運動社會學的領域裡，讓我思考許多運動社會的現實問題，無論是禁

藥、運動參與、全民體育、體育組織與行政等等。我的運動社會學雖然沒有被當過，但是分數並不高，主要原因是我總是按照自己的想法去回答問題。但若是以當時的大學教育體制來看，我應該會被當掉。這就是我認識邱校長的開始，少數沒有把我死當又允許學生有一點點叛逆的開明老師。這一期的十步芳草要我寫邱金松校長，其實過去我已經寫過了，但我還是再介紹一些不一樣卻又類似的故事，但是也可以從此看出邱校長在我和其他學生的心目中有一些讓我們敬佩的小故事。本文主要從下列幾個核心問題來介紹邱校長：為什麼要我寫邱校長？邱校長的理念是什麼？邱校長的

為人處事的態度與風格是什麼？邱校長對體育界的長遠影響力是什麼？

一、為什麼要我寫邱校長？

本期國民體育季刊的主編國立體育大學高俊雄校長，邀請我在本期的「十步芳草」撰寫一些有關邱金松校長的生平事蹟，最大的理由是他認為我是邱校長的學生輩裡，少數認識邱校長最久，一直關係都很密切的人，而且生日還同一天呢！與其說我

十步芳草

過司機把腳放在車窗上的麵包車，也曾經搭過和當地人一起擠的公車，這些冒險經驗，令我們佩服他當過校長卻一點也沒有校長的架子。我們行走的足跡遍布大江南北，同時也吃遍五湖四海。到哪裡我們都勇於嘗試當地道地的食物和飲料。

過去這幾年的觀察，發現邱校長並不是特別喜歡去已經去過的地方。唯二的例外是香港和日本，他喜歡去日本，主要是他過去曾留學日本，語言和文化對他而言並不是問題，另外，有時他也去日本拜訪朋友。至於香港，則是他喜歡品嚐香港的各種美食，國體大黃永寬主任最喜歡請邱校長吃香港的象拔蚌。事實上，邱校長也很喜歡吃香港平民快餐店「大家樂」的牛腩咖哩飯。其實邱校長是一位相當平實的人，他並不太喜歡大餐廳或過於精緻豐盛的美食。反而喜歡平民風格的路邊攤小吃。正因為他親民的為人處事態度和風格，也深深影響著學生們的言行舉止，甚至對體育界產生深遠的影響力。

四、邱校長對於體育界的長遠影響力是什麼？

當然如果只是說他親民作風而影響體育界，似乎是有點言過其實或顯矯情。但我必須強調的是，他這些謙卑平實、低調親民的言行舉止影響學生外，這些學生又繼續延續下去影響更多的體育界的下一代。過去幾年他也常說，在體育界他從小弟到大哥、從大哥到老大、從老大大到老，這些年的歷程讓他體會到人生的一個必經歷程，也深刻體會到每一個人生歷程的處境。因此當他從校長卸任以後，他能夠很快的適應並回復到一般的日常生活。甚至退休後，經常和學生聚會，他都強調現在是學生們在照顧他，他要感謝這些「恩生」。

事實上，邱校長退休以來，國內體育界一直

都相當敬重他，身邊也有一群學生經常邀請他參加大大小小的各種活動。最常邀請他參加的是金門大學管理學院院長董榮所舉辦的各類活動，董院長認為邱校長退休後仍受到許多學生的愛戴與敬重，絕不是因為他是老師而已，而是他謙卑平實、低調親民、處處為學生和別人著想的人格特質。

除了謙卑平實的人格特質和低調親民為別人著想的作風外，邱校長對我個人深遠的影響就是堅持自己的理想，不要輕易放棄理想而隨波逐流。我想這是對我個人的勉勵與支持吧！我也具體實踐邱校長的這個理念，成立臺灣運動社會學會以及與國際運動社會學會和國際運動社會學大師的接觸與交流，甚至出版全英文的國際學術論文期刊。而這些努力深深影響著臺灣運動社會學從現在到未來的發展。總之，認識邱校長30多年了，他在我和其他學生的心目中是一位令人敬重又亦師亦友的老師與長者。同時我們也效法他開明、包容、關懷、不卑不亢以及學術自由的理念與精神，並且延伸下去。我想這就是他對體育界的長遠影響力吧！

作者黃東治為國立體育大學體育研究所所長



▲ 拜訪廈門鼓浪嶼。（圖片提供：黃東治）

世桌奪金 莊智淵、陳建安 共創新猷

臺灣桌球再創佳績，去年底才開始搭配的「新黃金雙打」莊智淵／陳建安，在臺灣時間 5 月 19 日於法國巴黎舉辦的 2013 年世界桌球錦標賽男雙金牌戰中，以 4 比 2 局數擊敗中國組合郝帥／馬琳，奪下臺灣史上首座世界冠軍金盃，不僅粉碎了中國隊 11 連霸的美夢，更締造臺灣桌壇歷史新頁。

過去臺灣在世界桌球錦標賽最好的成績，只有 2001 年和 2007 年奪得銅牌，大陸稱霸桌球冠軍整整 20 年的時間，對手馬琳甚至創造所謂的「馬琳時代」，各國好手始終難以突破。而莊智淵、陳建安這對相差 10 歲的搭檔攜手為臺灣爭光，一路過關斬將接連在準決賽和決賽擊敗強敵粉碎中國隊連霸的美夢，也寫下臺灣桌球史上又一頁輝煌的紀錄。

莊智淵賽後表示，能拿到世界冠軍真的很開心，雖然剛上場時還有點放不開，但他刻意讓自己情緒收斂一點，後來發揮得還可以。最感動的還是站在頒獎臺上，雖然會場升的是中華奧會會旗不是國旗，但當下還是有種「我來自臺灣」的驕傲！

陳建安目前男單世界排名 27，是僅次世界排名第 6 莊智淵的「臺灣二哥」，有顆不服輸的心，學得快、認真戰鬥力又強最令人讚嘆的是他的自然反應超好，這些都是他能屢創佳績的致勝關鍵。



臺灣女將「準」！世界盃射首金

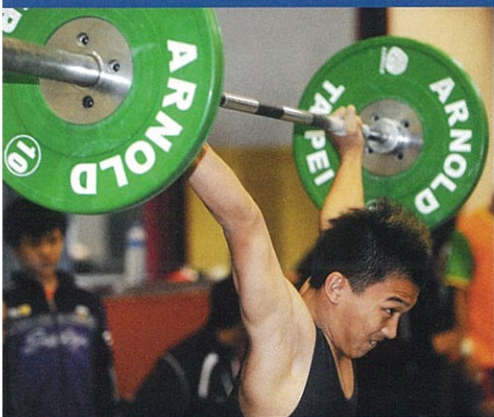


由譚雅婷、吳佳鴻與林芳瑜組成的中華女子射箭隊，在世界盃射箭賽上海站反曲弓女子團體戰中，先以 4 分之差擊敗南韓奧運金牌組合挺進冠軍戰，再以 213 比 193，20 分之差大勝烏克蘭，為臺灣奪下史上第一面世界盃射箭女子團體金牌。

本次中華隊堪稱「金牌組合」，就讀中華大學的譚雅婷是去年倫敦奧運國手，甫於 4 月全大運摘下女子個人賽金牌。香山高中學妹吳佳鴻則在全中運封后，近況甚佳的兩人再搭配 22 歲的林芳瑜，平均年齡只有 20 歲卻展現初生之犢的氣勢，繳出精彩成績，獲得國際射箭總會官網的大幅報導。

一路看著選手成長的中華隊教頭倪大智同時也是去年奧運代表隊教練，他強調這批年輕選手心態成熟，更可貴的是好勝心，比賽表現也遇強則強，這回殺出重圍，也終於再度讓世界看見臺灣首面世界盃團體金牌，更證明臺灣新生代射箭選手的實力。

全中運展身手 葉富貴 舉破大會紀錄



102 年全國中等學校運動會舉重賽事，4 月 12 日在宜蘭東光國中體育館舉行參加舉重國中男子組 50 公斤級的葉富貴，以抓舉 83 公斤、挺舉 107 公斤、總和 190 公斤的成績，不但三破大會紀錄，挺舉與總和更打破他自己上個月在青年盃比賽剛改寫的全國青少男紀錄，也是本屆全中運首位寫下破紀錄佳績的天生好手。

就讀臺南大內國中九年級，身高不到 150 公分，又有一雙大手的葉富貴，具備練舉重的絕佳條件，儘管因訓練辛苦與集體住宿曾心生放棄、甚至選擇逃避但成績不斷進步的成就感，還是讓葉富貴決定回到舉重場。賽後他滿心喜悅地說「我喜歡站上頒獎臺，尤其是第一名。教練把我當兒子栽培，告訴我練舉重未才有出息，我決定繼續努力，以不負教練的期望！」

十步芳草

和邱校長走的最近，不如說我和他有許多契合的理念。而他的這些理念也正是影響著臺灣體育界的一股正向發展力量。

二、邱校長的理念是什麼？

和邱校長認識那麼久，他的理念有很多，很難一一整理出來，我僅將我所略知一二以及從過去邱校長的學生們經常說出來的一些理念介紹如下：

純種 VS. 強種：首先是強種比純種重要，他的這種想法在民國70年代初期的臺灣體育界並不容易被接受。主要是當時的體育界，仍然處於較保守封閉的狀態。當時大部分體育界的人士對於「純種」的概念相當重視。而邱校長當時被國立體育學院創校的蔡敏忠校長邀請至國體協助籌備創校時，也曾被視為是師大的「叛徒」。但是，他卻始終如一的堅持自己的理念「強種比純種重要」。因此，國立體育大學在邱校長的理念影響下，已經建立了一種自由開放的傳統，更打破國內體育界長期以來的難以消弭的門戶之見。除了廣開大門接納體育界所有學校的學生至國體進修外，更開放給非體育科系的畢業生和師範生。

擴大體育的容器：邱校長開放性的態度，並非只是說說而已，而是確實的實踐。這個實踐可以在國體的校友身上看到，例如金門大學管理學院院長董榮，即經常強調若不是邱校長「擴大體育的容器」的理念，開放體育研究所給所有體育和非體育科系的學生進修管道，今天才有他以及其他無數學生成為國體校友的機會。而這些校友成就非凡。例如，前體育委員會戴遐齡主委、教育部體育署王水文副署長、臺北市體育局何金樑局長等都是明顯的例子。

敢於任用比自己強的人：和邱校長聊天時經常談到領導者的風格問題，他認為一個好的領導者

是敢於任用比自己強的人，特別是在他的校長任內，他廣邀國內外的菁英到當時的國立體育學院服務，而且並不僅限於體育界，非體育界的人才也是他所邀聘的對象；例如，目前的國立體育大學高俊雄校長、管理學院葉公鼎院長及其他不少優秀的師資，都是當時他聘進學校的。也因為他的這種用人哲學，讓國體大的老師們在學術的表現上卓越而突出。而這種領導風格在現今的大學更顯彌足珍貴。同時這種領導風格也影響著邱校長的學生們的領導風格。

學術自由的觀點：邱校長對於學術一直都保持民主自由的觀點與態度。他一直都很謙虛認為自己擔任過校長以後幾乎很少接觸學術。但事實上，在研究所的上課過程當中以及許多研討會的場合，他都相當認真在聆聽並吸收新的知識。記得10年前我剛從英國回來時，他先邀請我到體育研究所兼課，在我上課的時候，整整一年的時間，幾乎他每一節課都坐在台下，也給我許多寶貴的意見。令人敬佩的是他虛懷若谷的包容性。更多時候，我和他討論一些學術觀點時，可以發現他的自由主義觀點。特



▲ 和學生們一起拜訪香港浸會大學。（圖片提供：黃東治）



▲ 和師母一起去嘉義踏青。（圖片提供：黃東治）

別是2年前，當我決定因為學術的理由，而從臺灣百年體育史的撰述委員退出時，雖然這是一項相當重要的工作，但是他並沒有因為社會壓力而要我留下，反而尊重我的決定。他也支持我要有自己的風格和走出自己的路。

「浸」醬油而不是「沾」醬油：這是邱校長經常告訴學生的一句名言，意思是希望研究所的學生們，在求學階段能夠好好浸在學術裡面努力，而不是表面沾一下而已。這句話不僅對學生有啟發的作用，同時對目前任教老師們也有啟發性的作用，特別是對於自民國98年成立的臺灣運動社會學會。這幾年臺灣運動社會學會的努力目標就是建立並成為一個重質不重量並且小而美的一個學會。

臺灣運動社會學會的成立：雖然邱校長曾經擔任過臺灣體育運動管理學會的創會理事長，但是他對於臺灣運動社會學會的成立也寄予莫大的厚望與使命感。主要是他是臺灣第一位撰寫運動社會學教科書的學者。他的早期著作對於臺灣運動社會學的發展具有啟蒙的作用。臺灣運動社會學會過去幾年來，辦了不少的國際研討會，他幾乎都是全程參與。除了臺灣運動社會學會外，我們陸續也編輯EAST期刊，期刊的主要稿源是來自於國際知名的

權威學者以及國內的一些研究者。對於臺灣運動社會學會所辦理的研討會以及期刊，他都相當欣賞並讚美過去幾年臺灣運動社會學會努力的成果。事實上，臺灣運動社會學會很多的理念，就是來自於他的重質不重量、學術自由以及擴大體育容器的理念。

以上所提的大多是邱校長的一些理念和看法。至於他的日常生活中的為人處事的態度和風格將是下一個部分要介紹的重點。

三、邱校長為人處事的態度和作風是什麼？

邱校長為人處事謙卑而低調，最明顯的就是他經常遇見國體大的老同事們無論職務位階高低，他都會主動寒暄問候並關心，特別是底層的人。每次從國立體育大學行政大樓接送他回家時，都可以看到學校警衛對他尊敬的態度，甚至陪他在門口等候並且親自為他開門。他非常關心底層的行政人員，特別是關心體育研究所的林岑怡助教和體推系的陳月娥老師的工作、求學與生活。並時時叮囑我要好好照顧他們。另外，也記得大約是5年前我們一起去香港、澳門、中山、深圳進行國科會的田野調查，隨行的研究生一路上狀況百出，經常沒有跟上或脫隊又返回，但他一點都不以為意。其中一位住南部的研究生返臺時，邱校長甚至還幫他查了高鐵的時刻表，告訴學生可以搭哪一班車回去，當下那位學生感動不已。

由於經常和邱校長一起旅行，從旅行過程中可以看出他相當平實的作風，特別是我們經常在旅行過程中步行很長的距離，他也和我們年輕一輩的一起行走，而且從來沒有喊過累。金門大學的林本源主任也經常帶領我們去福建附近走走，沿途我們搭

明日之星 余苡甄 蝶仰雙破全國

102 年全國中等學校運動會的游泳項目中，就讀臺中市大里高中一年級的余苡甄分別在 50 公尺仰式以 30 秒 2 及 50 公尺蝶式以 27 秒 7 雙破全國紀錄，不僅成績大放異彩，更獲得臺中市長胡志強的表揚。

從小精力旺盛的余苡甄，5 歲開始學習游泳，國中就嶄露頭角，上屆全中運是國女組 50 公尺、100 公尺與 200 公尺蝶式三金后，去年在香港公開賽一口氣在 3 項（50、100 和 200 公尺）蝶式摘下 2 金 1 銅佳績，是中華泳協積極栽培的 2017 年臺北世大運的明日之星。

原本專長蝶式的余苡甄，今年接受教練王蔡鈞建議，首度嘗試參加 50 公尺仰式比賽，沒想到這次游泳生涯的小轉彎，卻獲得大成就，余苡甄說：「剛好最近成績上不去，能換個方向也不錯。」對未來，她野心不小，「希望練的項目所有紀錄都能掛上我的名字。」



黑馬 陳奎儒 110 跨欄竄出頭

102 年全國大專校院運動會，國立體大陳奎儒在男子 110 公尺跨欄項目中，以 14 秒 12 榮獲金牌，也是他田徑生涯首面金牌，得到這樣的成績連他自己都嚇了一跳。

身高 189 公分，具備國際級選手體型的陳奎儒，國三時因身材優勢被相中練跨欄，但全中運成績最好只有第 5 名。「我得金牌？」率先衝過終點線，但陳奎儒賽後卻一點也不知道，當得知自己獲得金牌，他先是錯愕，露出不可思議的表情，後來才恍然大悟，人生第 1 面金牌到手了。目前就讀國立體大的陳奎儒，以大一新鮮人的姿態，首度參賽就鍍金、締造生涯最佳紀錄，這次跑贏全國跨欄紀錄保持人葛文廷與青年紀錄保持人鄭雲尹，他形容就像吃了定心丸，他說：「我不會再懷疑自己了！要把這面獎牌獻給所有支持我的人，希望持續進步，力求突破自我！」



短跑新星 羅巖耀 全大運奪金



臺灣出現男子短跑新星！就讀臺北體育學院一年級的羅巖耀，在 5 月 1 日的 102 年全國大專校院運動會男子組田徑 200 公尺決賽中，跑出 21 秒 25 的成績，順利為自己贏得第 1 面全大運金牌。

具有臺東阿美族血統的羅巖耀，高中時期曾因為傷勢陷入低潮，中途還轉行改打了半年籃球，後來在教練、朋友的鼓勵下才重新踏進田徑場，去年並入選亞青國手，目前在國家隊培訓，實力逐漸展現。升上大學首度參加全大運的羅巖耀說，「很亢奮，畢竟這裡水準很高」。他在 200 公尺預賽選跑 21 秒 13 的佳績，達到亞錦賽標準。賽後羅巖耀表示，自己沒想太多就盡力去跑，未來目標是要超越自己，放眼 2017 年的臺北世大運。

技壓地主 楊宗樺、彭賢尹 雙打封王

臺灣網球好手楊宗樺、彭賢尹聯手在 5 月 19 日的釜山挑戰賽男雙冠軍戰中，以 6 比 4、6 比 3 擊敗韓國地主組合鄭石英（Suk-Young Jeong）、林永奎（Yong-Kyu Lim），奪得兩人搭檔首座職業賽金盃。

首盤先靠著對方發生關鍵的雙誤而拿下；第二盤則纏鬥至第 8 局才又破發，最終以直落二拿下冠軍。賽後兩人十分開心的迎來兩人搭檔首座冠軍，本屆賽事是他們相隔 5 年後，再度搭檔就一舉登頂。兩人都將此役勝利歸功於網前截擊發揮得宜，「小胖」楊宗樺說：「對方一直想灌我們前排，反而對我們有利，我們今天截擊表現的很好。」而彭賢尹也開心地說：「我真的非常開心，都要噴淚了！」

已經六站沒有嚐到冠軍滋味了，突破低潮真的非常感動。」目前兩人在 ATP 世界雙打排名，彭賢尹來到生涯新高的 130 名，楊宗樺也上升到 241 名。



全大運 陳昭郡 三千障礙破大會

由教育部主辦，宜蘭大學承辦的「102 年全國大專校院運動會」，在宜蘭運動公園田徑場展開競技，女子 3,000 公尺障礙女將陳昭郡在 4 月 30 日的比賽中以 10 分 42 秒 50 的速度，摘下后冠並刷新自己所保持的大會紀錄。

目前就讀國立體育大學三年級的陳昭郡，國中時期因為興趣開始練田徑，升上三重商工後主攻 800 公尺、1,500 公尺，曾在全中運完成 1,500 公尺 3 連霸，女子 3,000 公尺障礙項目出現後，也在高二、高三締造 2 連霸。去年全大運，陳昭郡囊括 1,500 公尺、3,000 公尺障礙雙金，更在今年 3 月的 102 年全國大專校院田徑公開賽中，以 10 分 37 秒 54 的速度，超越黎庭好的成績，成為全國紀錄保持人。曾經一時迷失專注的心，但現在陳昭郡已找回田徑場上的決心，她說，過去曾在國際賽表現失常，希望能彌補遺憾，再次披上國手戰袍，跑回好消息！

魏辰洋 全大運踢金 備戰世錦選拔

在 102 年全國大專校院運動會跆拳道項目賽中，臺灣體大三年級的魏辰洋過去以 58 公斤級為主，本屆全大運轉戰 63 公斤級，儘管升了量級，身手依舊銳不可擋，一路打通關進冠軍戰後，在 4 月 29 日的決賽中以 11 比 2 輕取對手，拿下第 2 面全大運金牌，完成賽前設定的目標，更為世錦賽國手選拔增添信心。

來自南投跆拳道世家的魏辰洋，曾連續 3 年在全中運奪得跆拳道冠軍，更在 98 年全國運動會為南投縣贏得金牌；2010 年魏辰洋代表中華臺北參加廣州亞運會，於跆拳道男子 58 公斤以下級賽事奪金，更於 2011 年首度參加世錦賽就拿下銅牌。魏辰洋大一時在全大運 58 公斤級封王，去年未參賽，現在大二的他以金牌為目標改打 63 公斤級，並計劃 5 月份的世錦賽國手選拔也同樣參加此量級不再降回原本的 58 公斤級。他表示，其實狀況一開始不太好，距離感抓不太到，隨著比賽一場一場進行，到決賽才好一點。他說：「參加過大賽，現在就比較不會緊張，會持續努力練習，將以最好的狀態備戰參加選拔！」



1公分的感動 謝佳翰「撐」破全國

有「臺灣鳥人」之稱的謝佳翰在4月30日的全國大專院校運動會公開男子組撐竿跳決賽中，儘管有風的阻礙仍在逆境中飛翔，以5公尺32的成績，改寫2年前自己締造的全國紀錄5公尺31，不僅突破自我勇奪金牌，更成就了全大運六連霸的紀錄！

這僅僅1公分的差別，必須花費許多苦練而來，謝佳翰今年初挑戰全國紀錄失利，這次捲土重來，從4公尺90起跳，接著首跳就順利躍過古金水高懸20年的5公尺13的大會紀錄，後來升高至5公尺32只花兩跳，就在眾人尖叫聲中完美落地。他開心地說：「每次把高度超越1、2公分，都是令人感動的事。」

一直受左腳疲勞性骨折所困擾的謝佳翰認為，自己目前的身體狀況調整不錯，要不是風勢太亂，成績會更好！雖然在國內沒人能夠「撐」得過他，但謝佳翰表示，目前任何比賽都想參加，多累積比賽經驗，並期許自己能更上一層樓，他說：「跟自己作戰，也是一種挑戰！」



颶風競速 中華田徑新希望

中華田徑隊男子400公尺接力新F4：王文堂、劉元凱、潘柏宇、易緯鎮在2013年臺灣國際田徑錦標賽的男子400公尺接力預賽中，合力跑出秒成績39秒36的成績，名列第3；而預組賽分組第1為澳洲，香港第2。

在此之前，男子100公尺的競賽由全國紀錄保持人易緯鎮，以10秒40的成績奪冠，只可惜未能改寫新的紀錄，而2、3名也是我國接力隊成員劉元凱、潘柏宇，讓大家看到臺灣男子4X100公尺接力賽的未來希望。

而新竄出的風速女王臺灣師大徐詠潔，則是在女子100公尺決賽，看著隔壁道的倫敦奧運女子400公尺接力金牌美國女將潔娜芭身影，衝出個人最佳11秒65居銀牌。因為成績不斷地突破，徐詠潔也替自己贏來參加國際賽的機會，而她希望可以把世大運當作個人首場國際級賽事，「很多人說世大運是小奧運，我想出國看看，把這些當作歷練。」



啦啦隊亞洲賽 中華隊成績亮麗

日本啦啦隊協會舉辦的第7屆亞洲啦啦隊公開賽5月18、19日在東京代代木國家體育場登場，臺灣的搖滾熊啦啦隊獲男女混合舞伴技巧組銀牌、交通大學啦啦隊更獲得大會最高榮譽「精神總錦標」。

精神總錦標是由參賽隊伍成員及現場裁判、工作人員投票選出，國際組與日本國內組各僅1個名額，能獲殊榮，實屬不易。交大啦啦隊第1天的預賽中是唯一全程觀摩比賽的隊伍，不僅比賽中活力四射，盡力為場上選手加油，更在賽前迎賓晚會中表演了1段結合舞龍舞獅、扯鈴及跳繩的舞蹈表演，展現臺灣傳統文化，引起各國隊伍熱烈迴響，最後拿下大會國際組的精神總錦標。

交大啦啦隊從3月底開始集訓2個月，其中還有女隊員練習時不慎撞到腰，最後還忍痛上場比賽，精神可嘉！





■ 教育部「體育政策白皮書」研擬工作

本署於102年1月1日成立後，遂積極規劃及執行教育部「體育政策白皮書（草案）」研擬工作，於3月29日召開記者會對外說明草案內容，並於本署網站首頁建立連結，提供一般民衆閱覽或下載，接續亦於5月13日假高雄國際運潭會館、5月22日假國立中興大學及6月7日假國立臺灣師範大學舉行南、中、北三區座談會，期盼透過聆聽與對話，廣納各方意見和指教，以凝聚共識與願景，並順利於6月底前正式定稿公布。

本次白皮書（草案）之願景為「健康國民、卓越競技、活力臺灣」，進一步再分為「學校體育」、「全民運動」、「競技運動」、「國際及兩岸運動」、「運動產業」及「運動設施」等六個主軸議題，同時定有「優質運動文化」、「傑出運動表現」、「蓬勃運動產業」等三大核心理念，如此透過「三核心六主軸」帶動，加速我國體育運動的推展，提升我國競技運動水準，並達成創造愉快運動經驗及培育健康卓越人才的使命。

教育部「體育政策白皮書（草案）」之撰述，係規劃未來十年體育政策發展和執行的前瞻性願景，希冀藉由本次白皮書之研擬與規劃，凝聚全民共識，共同研修符合國情及國人期待，呼應國際潮流與趨勢之內容，以確立未來我國體育政策發展與體育環境整備的依循方向，並作為持續推展我國體育運動鴻圖大業之主臬。

■ 「高級中等以下學校體育班設立辦法」已於102年4月24日正式發布

《高級中等以下學校體育班設立辦法》於102年4月24日正式發布，重點包括：

- 一、應聘專任運動教練：體育班學校每校至少置專任運動教練一人；其每年級均設體育班二班以上者，至少置專任運動教練二人。
- 二、提高師資員額編制：體育班每班師資員額編制，在國小每班應置專任師資至少二人；在國中及高中每班應置專任師資至少三人。
- 三、合聘運動傷害防護員：主管機關應輔導體育班合聘具有運動傷害防護員資格之人員巡迴協助辦理運動傷害防護工作。
- 四、體育班教學重點朝向全人教育、確實依成績評量或成績考查法規規定輔導學生：教學重點包括品德及法治教育、體育專業知能、競技運動專長表現技能、運動鑑賞及應用指導能力、國際運動發展趨勢之認識及視野、溝通

表達及生活適應能力。並應重視學生學習生活，提供課業、生活、生涯輔導及積極輔導進行補救教學。

五、應辦理評鑑：體育班學校及各該主管機關應定期辦理體育班評鑑，本署亦將進行訪視，輔導辦理評鑑。

學校體育班是我國學校競技運動人才的多元制度之一，於學齡階段發掘具有發展運動潛能之運動人才，提供國中運動績優學生進入高中繼續升學，銜接建立中學階段優秀選手一貫培訓體系，強化我國競技運動發展實力。

■ 體適能檢測站，上網輕鬆查

十二年國民基本教育將於103年全面實施，其中「體適能」檢測成績列入免試入學超額比序項目，為提供具公信力之檢測成績，本署規劃於民國101至103年間在各就學區廣設「體適能檢測站」，101年已設置50所體適能檢測站；為讓家長與學生容易查詢體適能檢測站資訊，102年3月至5月各就學區體適能檢測站報名梯次及聯絡電話均已公布於本署體適能網站（www.fitness.org.tw/），歡迎多加利用。

體適能檢測以學生可達成為學習目標，避免學生家長過多的疑慮，或陷入補習的迷思，以簡化、從優從寬及設定基本採計門檻原則計分，即四項檢測項目任二項達常模百分等級25視為通過門檻計分，一般學生達門檻並不難。

本署強調國民身體素質是教育之根本，各級學校每學年為學生體適能檢測至少一次已行之多年，並不須運用到困難的運動技巧，學校均會教導檢測方式，不需額外補習，可依不同年齡、性別參照體適常常模來評估個人體能水準，並提供不同的體能運動處方。藉由正確的營養、足夠的放鬆與睡眠、正常的生活作息及規律的運動習慣，即可維持良好的體適能，因此體適能檢測可讓學生建立健康的生活型態，養成規律運動的習慣，進而為終身運動與身心健康奠基基石。

■ 行政院棒球隊及臺北市東園國小少棒隊棒球友誼賽兒童節開打

行政院棒球隊及臺北市東園國小少棒隊於102年4月4日（星期四，兒童節）上午10時於青年公園棒球場進行棒球友誼賽。



行政院棒球隊是由行政院江宜樺院長、教育部蔣偉寧部長、內政部李鴻源部長及行政院所屬近20個部會局處的一級主管，成員多達32名所組成，藉由實際參與，以行動支持我國棒球運動發展，與會成員致贈與會少棒隊兒童節禮物，並以行政院名義致贈學校球隊經費（10萬元），以鼓勵基層棒球隊之推展。

■ 102全中運展現熱情和活力4月12至17日宜蘭縣盛大舉行

102年全國中等學校運動會於4月12日至4月17日在宜蘭縣熱鬧展開。本次大會主題為「春風少年宜蘭勁Young」，約一萬多名春風少年參與競技，角逐田徑、游泳、體操、網球、羽球、桌球、軟式網球、射箭、柔道、跆拳道、空手道、舉重、角力、拳擊及木球等15個運動種類，計798面金牌。102年度也配合2017世大運競賽項目，新增韻律體操及跆拳道品勢兩項比賽，期望藉由全中運的辦理，為我國儲備「2017年臺北世大運」國家代表隊的優秀運動人才。

開幕典禮於4月12日下午5時30分在宜蘭運動公園隆重舉行。吳敦義副總統、教育部蔣偉寧部長及宜蘭縣林聰賢縣長也蒞臨現場，為在場的選手加油打氣。

本屆全中運總計共有4項4人次破全國紀錄，48項111人次破大會紀錄，成果輝煌。

4月17日下午3時30分在宜蘭運動公園體育館舉行閉幕典禮，配合大會「水綠微風熄聖火、蘭陽全中HERO」主題，邀請與會貴賓啟動風車，搭配煙霧特效，引用風車轉動所帶來的氣流，自然熄滅聖火，象徵本屆全中運圓滿落幕，並相約103年全中運桃園見。

■ 全國英雄輩出 宜起見證榮耀 102年全國大專校院運動會鑼鼓齊鳴慶開幕

102年全國大專校院運動會訂於4月27日至5月1日在宜蘭縣舉行。本屆由國立宜蘭大學承辦，今年的主題為「牛動新世界，宜蘭大躍進」，共計辦理田徑、游泳、競技體操、韻律體操、桌球、羽球、網球、跆拳道（對打）、跆拳道（品勢）、柔道、擊劍、射箭、空手道、鐵人三項及木球等15個競賽項目，今年新增韻律體操及跆拳道（品勢）為我國參加2017年世大運暖身準備。4月27日下午4時45分於宜蘭大學田徑場舉行開幕典禮，由教育部部長蔣偉寧主持，副總統吳敦義及宜蘭縣縣長林聰賢親臨會場，並嘉勉各參賽學校隊職員及選手。

教育部為推展學生體育運動，鼓勵各級學校積極參與運動賽事，每年固定舉辦全大運、全中運及推動各項學生運動聯賽，建置優質運動環境，以培養青年學子建立良好的運動



習慣。今年全中運及全大運皆在宜蘭縣舉行，在場館準備、交通接駁、食宿旅遊優惠等方面，國立宜蘭大學與宜蘭縣政府互相協助，使選手及隊職員感受到宜蘭縣的熱情。

本屆全大運總計共有1項1人次破全國紀錄，還有35項60人次破大會紀錄，成果輝煌。5月1日下午5時在國立宜蘭大學萬斌廳，舉行閉幕典禮，同時也為103年全國大專校院運動會拉開序幕，相約國立雲林科技大學見面。

■ 102年度地方政府體育行政主管人員第1次研討會3月28日至29日於宜蘭縣舉行

「102年度地方政府體育行政主管人員第1次研討會」訂於102年3月28日至3月29日（星期四至星期五）於宜蘭縣舉行，本研討會是本署成立後第一次與縣市政府體育行政主管人員對談，由何卓飛署長親自主持，邀請各縣（市）政府教育局（處）或體育處之體育行政主管人員參與，以溝通並傳達體育署理念及重大施政藍圖。

本次研討會由何卓飛署長報告施政理念，另外安排本署各組進行業務報告、專題報告與中心議題討論，讓與會地方政府體育行政主管人員瞭解體育署體育政策推動內容。中心議題為「體育人才的培育與教學」，期望藉由討論與對話，使體育人才培育與教學的推動更加落實。同時，期望透過本次研討會與地方政府體育主管人員進行經驗交流與研討，提供各縣（市）推動體育相關業務之方向與參考，以期串連中央與地方體育行政之連貫性。

■ 101學年度HBL高中籃球總決賽3月2日新莊開打

全球瘋林書豪，籃球熱燃燒，我國的高中籃球甲級聯賽總決賽於3月2日在新莊開打。

「101學年度高級中等學校籃球甲級聯賽」（HBL）總決賽於3月2日至3日正式開打，為提供選手及民衆更舒適的比賽及觀賞環境，101學年度HBL高中籃球甲級聯賽總決賽移師新莊體育館開打，各校加油團無不磨拳擦掌，準備各式加油道具與口號，力挺學校搶下榮耀的冠軍獎盃。緯來體育臺並現場實況轉播，當日男女冠軍隊伍學校所屬首長新北市朱立倫市長及臺南市賴清德市長到場為子弟兵加油，教育部蔣偉寧部長於3日晚間到場觀戰並進行頒獎。

教育部為建立學校運動聯賽制度，提高學校運動水準，自77學年度起每年主辦高中籃球聯賽（HBL），舉辦以來為我國籃球運動培養出不少傑出選手，99年以松山高中為主體，代表我國在相隔24年後，再次參加U19世界青年籃球錦標賽；而我國女籃也在99年世界大學運動會憑藉努力不懈的臺灣精神奪取銀牌，顯示籃球運動聯賽舉辦效益除在我國已逐漸蓬勃發展，今後亦將積極推動籃球運動人才培育，辦理籃球學校，輔導建立區域培育體系，整合基層運動選手系統化培訓體制，並

暢通升學管道，以保障績優選手並厚植國家運動人才。

男子組冠軍：能仁家商。

女子組冠軍：永仁高中。

■ 「2013國際自由車環臺公路大賽」全臺飆速

「2013國際自由車環臺公路大賽」於102年3月18日至3月24日共七天七站，自屏東縣大鵬灣國家風景區正式啓動，路線通過臺南市、彰化縣、臺中市、桃園縣、新北市及臺北市等七縣市，帶領車手一同觀賞臺灣壯麗之景色。國際自由車環臺大賽為UCI 2.1級頂尖賽事，有來自全球30個國家，23支頂尖職業車隊，共計184位菁英選手來臺角力競輪，讓全國民眾親眼觀賞到世界級自由車賽。「2013國際自由車環臺賽-最終站臺北站」於3月24日上午8時在臺北市府廣場舉行，行政院黃政務委員光男親臨致詞，本署何署長卓飛陪同。



■ 「2017臺北世界大學運動會籌備委員會」成立

臺北市政府業於102月1月29日召開「2017臺北世界大學運動會籌備委員會」成立記者會，並於102年3月19日下午2時在臺北市府12樓劉銘傳廳召開「2017臺北世界大學運動會籌備委員會」第一次委員會議，由教育部陳常務次長德華及本署何署長卓飛以籌委會委員身分出席，另由運動設施組、競技運動組、國際及兩岸運動組派員陪同列席。本署將輔導定期召開工作部門會議，積極進行各項籌辦工作，現已聘有30名工作人員。

■ 2013年世界棒球經典賽臺中首輪賽圓滿成功

2013年世界棒球經典賽臺中首輪賽於102年3月2日至5日假臺中洲際棒球場開打，開幕典禮於3月2日舉行，吳副總統敦義親自出席致詞、開球，以表達支持之意。

棒球經典賽是世界最頂級之棒球賽事，本賽事首次在臺灣舉辦，已創下我國舉辦棒球世界大型賽事最完整的紀錄，也由於此項賽事提高臺灣在國際上的能見度及提升我國競技運動水準，並有助

推展棒球運動，實具有多元正面的效益。本屆賽事計有韓國、澳洲、荷蘭及我國等4國4隊參賽，臺中洲際棒球場球迷大爆滿，及全國民眾守著電視熱情為中華隊加油，中華隊不負眾望勇奪冠軍取得「日本東京複賽」參賽資格門票。政府這幾年推動振興棒球計畫，全國各級棒球也因計畫之推動，而漸呈現熱絡現象，中華隊在此次的經典賽中，展現出具體的成果，並有效提升國內球迷凝聚力及重新燃起臺灣球迷對棒球的熱情。

■ 「2013年第33屆亞洲羽球錦標賽」亞洲羽球好手同場競技

「2013年第33屆亞洲羽球錦標賽」於102年4月16日至21日假臺北小巨蛋熱鬧開打，亞洲國家羽球實力堅強，因此亞洲羽球錦標賽一向備受矚目。本屆亞錦賽不論男單、女單、男雙、女雙或混雙，世界排名前10名之選手有半數以上來臺參賽，臺灣球迷非常期待也很興奮能欣賞世界頂尖羽球好手的精采比賽。

本署何署長卓飛出席羽球亞錦賽相關活動時表示，這是我國首度取得亞錦賽承辦權，對於中華民國羽球協會的努力與辛勞，表達肯定與慰勉之意，並感謝亞洲羽球聯盟的協助，使我國羽球協會有機會舉辦如此高競技水準的比賽。

羽球協會表示，我國雖首度承辦亞洲羽球錦標賽，惟賽事規格為歷屆亞錦賽之冠，本屆賽事現場觀眾突破2萬人次，活動官網瀏覽人數更高達20萬人次，成為我國承辦羽球賽事以來最成功的一次，該會下一階段目標將爭取世界羽球錦標賽在臺舉行。

■ 倫敦奧運鞍馬金牌得主貝爾基訪臺展現金牌風采

倫敦奧運鞍馬金牌得主貝爾基（BERKI Krisztian）應本署及中華民國體操協會邀請，於102年5月3日至6日來臺進行技術交流訪問。行程安排貝爾基前往國立臺灣師範大學、國家運動訓練中心及宜蘭縣立體操館等三地與我國體操選手、教練進行經驗及技術交流，目的是希望透過與世界頂尖選手交流，提升我國體操選手、教練技術水準及視野，並促進我國與匈牙利兩國友好關係。

此次活動透過匈牙利



貿易辦事處接洽，為本署與匈牙利貿易辦事處合作推動「臺匈運動交流計畫」的第一步，亦符合本署規劃參與國際綜合性運動賽會，以奧運運動種類為奪牌重點，推動發展基礎運動種類（田徑、游泳、體操），全面提升競技實力之目標。此次奧運鞍馬金牌得主來訪，為兩國體育交流開啓了美好的起點，未來希望能引入各方資源，協助達成我國2016年奧運會及2017年世界大學運動會的奪牌目標。

■ 102年度直轄市及縣（市）政府興（整）建運動設施申請補助案審查

本署辦理直轄市及縣（市）政府興整建運動設施申請補助案，業於102年3月22日召開第1次經費審查會議，運動設施組依會議決議事項，自4月3日起至5月10日止，陸續針對「宜蘭運動公園102年度運動設施更新工程」等38案辦理現地會勘，並邀請署外專家學者併同出席前往提供專業意見，會勘後核定補助事宜；其餘不予補助案件，亦將彙整審查委員意見後函復各地方政府。

■ 新竹市「新科國民運動中心」動土典禮

為協助建構完善的運動休閒設施，讓全國民眾也能一同享受平價、優質的運動環境，本署自99年度起推動「國民運動中心興建計畫」，陸續核定補助26座國民運動中心辦理先期規劃、設計及促參可行性評估等前置作業。

其中新竹市「新科國民運動中心」已陸續完成可行性評估、規劃設計、委外招商、工程招標等作業，並於102年4月2日舉行動土典禮，由本署彭副署長臺臨代表出席。



相信「新科國民運動中心」工程的啓動，將是新竹市建構優質運動環境的嶄新里程碑，也預期103年完工後將會帶給新竹市民眾全新的運動體驗及健康人生，並期許「新科國民運動中心」完工後能提供民眾完善的運動空間。

■ 「國家射擊訓練基地－公西靶場工程」公共藝術決選

依據「文化藝術獎助條例」第二章第九條「公有建築物應設置公共藝術，美化建築物及環

境」，以及「公共藝術設置辦法」規定，提撥公共藝術設置計畫經費，盼透過公共藝術活絡環境美感，藉由公共藝術形塑國家體育形象。緣此，「國家射擊訓練基地-公西靶場工程」以「國家體育行銷—射擊運動的力與美」作為公共藝術設置理念，以公開徵選方式邀集優秀藝術家和團隊參與國家體育重大建設。初選階段共有8組藝術家（團隊）提送書面資料，經評審委員審核後計有「百年好禾藝術工作室」、「達達創意股份有限公司」和「理繼文化藝術有限公司」進入決選。決選會議於102年3月28日於本署召開，經評審委員依據徵選簡章，就投稿作品之藝術創意、規劃內容、與建築環境融合度、民眾參與計畫及現場簡報答詢予以評分，選出「達達創意股份有限公司」為優先序位藝術團隊，本署後續將持續辦理鑑價會議。民眾參與及藝術品設置等作業。

■ 環臺自行車道路網

為提供民眾優質的自行車騎乘品質及提升自行車運動旅遊風氣，本署延續過去自行車道之成果，續以完成打造環臺自行車道路網為目標，自102年至105年辦理「自行車道整體路網串連計畫」，以「串連」、「優質化」為重點工作，預計投入12億元新建自行車道，加強建設尚未串連的自行車道路網。以結合地方產業、人文特色、觀光資源等，建構優質自行車道，滿足國人休閒、遊憩、運動等多元需求。

為加強宣導國人多加利用各地方政府建置之優質自行車道，本署於4月18日邀集苗栗縣政府來署共同宣導該縣「三縱六橫自行車道」之特色。另為使本計畫達到整合各部會資源之綜效，將由內政部、交通部、環保署及本署等部會建立跨域、跨部門的整合推動平臺，以示範計畫整合觀光、產業、就業、周邊土地開發等效益，發揮自行車道整體跨域空間建設的綜效。🚲





February

21 日至 22 日

行政院經濟建設委員會於 22 日下午 2 時召開院交議本署陳報修正後「2017 臺北世界大學運動會籌辦計畫」會議，本署由何署長卓飛率競技運動組、運動設施組、國際及兩岸運動組組長與會，另本署於 21 日上午 10 時在體育聯合辦公大樓 1 樓會議室召開會前會，何署長卓飛親自主持，邀集臺北市政府等相關單位及學者專家與會，以了解臺北市政府簡報內容及綜整相關回應意見，充分討論，以取得共識。

23 日

本署辦理同禧育樂股份有限公司申請變更所屬「鴻禧太平高爾夫球場」面積及球洞數現勘，由何署長卓飛召集相關業務單位，並邀請專家學者及財政部國有財產署中區分署、內政部營建署、臺中市政府等共同討論，會中請球場業者依據與會委員及各機關代表意見補提相關回應資料與說明送署辦理。

23 日

「2013 年第 2 屆南京亞洲青年運動會組團作業說明會」已於 102 年 2 月 23 日順利辦理完竣，並於 102 年 3 月 8 日前，完成提報選手培訓實施計畫（含教練、選手遴選辦法及選手教練數額）至國訓中心後，提報訓輔會議審議。

25 日

本署召開「研商 2017 臺北世界大學運動會場館評估會議」，邀請國際大學運動總會（FISU）陳執行委員太正、中華民國籃球協會、中華民國網球協會、中華民國田徑協會及相關專家學者，就臺北市政府

舉辦 2017 世界大學運動會所需興建（包括 BOT 方式辦理之臺北大巨蛋和籃球館、網球中心）及整建之 64 座場館進行評估討論。

27 日至 3 月 5 日

為利第 2 屆運動彩券發行業務順利辦理，發行機構威剛科技股份有限公司於臺北、臺中及高雄舉辦三場「第 2 屆運動彩券經銷商遴選及管理要點座談會」，並據前開座談會意見修正「第 2 屆運動彩券經銷商遴選及管理要點」，並獲本署於 4 月 25 日備查完竣。



March

2 日至 5 日

輔導中華民國棒球協會於 3 月 2 日至 5 日假臺中洲際棒球場舉行「2013 年世界棒球經典賽臺中首輪賽」，計有澳洲、韓國、荷蘭及我國等 4 支棒球勁旅參賽，本次比賽取得前 2 名球隊即取得參加日本東京複賽資格；本賽事 3 月 2 日假臺中市洲際棒球場舉行開幕典禮，吳副總統敦義親自出席致意及擔任開球貴賓，蔣部長偉寧及何署長卓飛陪同出席。



3 日

為推廣學生棒球運動，並提升偏鄉地區棒球運動風氣，本署招待 190 名偏鄉學童觀摩並學習 2013 世界棒球經典賽，並由教育部蔣偉寧部長及本署何卓飛署長陪同偏鄉學童一起為中華隊加油。

3 日

「101 學年度高級中等學校籃球甲級聯賽」(HBL)總決賽於 3 月 3 日下午 6 時於新北市新莊體育館舉辦冠軍決賽，本署何卓飛署長親臨致詞與頒獎。

5 日

本署邀集高雄應用科技大學及國立體育大學召開「研商 2017 世大運暨縣市運動場館調查會議」，就目前臺北市所規劃 2017 世大運 17 種運動種類之 64 個運動場館，所屬之北部 6 縣市（臺北市、新北市、基隆市、桃園縣、新竹縣、新竹市），進行運動場館調查，以為評估之基礎資料。

5 日至 8 日

本署於 3 月 5 日至 8 日召開 4 場次打造運動島地方推動會議，邀請 22 縣市政府暨體育會就執行 102 年度打造運動島計畫暨預期目標達成、進行說明及簡報，俾利後續經費審查。

7 日

中華民國大專院校體育總會於 3 月 7 日下午 6 時於新北市新莊棒球場舉辦 101 學年度大專棒球聯賽公開一級冠軍決賽，本署學校體育組吳永祿組長親臨致詞與頒獎。

8 日

中華民國大專院校體育總會 3 月 8 日分別於下午 3 時及 6 時在臺北田徑場舉辦 101 學年度大專足球聯賽公開一級女生組及男生組冠軍決賽，教育部黃政務次長碧端及本署王副署長水文分別親臨致詞與頒獎。



10 日

中華民國大專院校體育總會於 3 月 10 日分別於下午 5 時及 7 時在新北市新莊體育館舉辦 101 學年度大專籃球聯賽公開一級女生組及男生組冠軍決賽，本署王副署長水文親臨致詞與頒獎。

11 日至 16 日

「2013 年 IIHF 世界 U18 第三級 A 組冰球錦標賽」係國際冰球總會（簡稱 IIHF）授權承辦之正式錦標賽，賽事於 11 日至 16 日於臺北小巨蛋副館滑冰場舉行，有來自墨西哥、紐西蘭、保加利亞、中國大陸及我國等 5 支國家代表隊參賽。開幕典禮於 3 月 11 日下午 3 時假臺北小巨蛋副館滑冰場舉行，本署彭副署長臺臨代表出席致詞。

12 日

宜蘭縣政府於本署舉辦 102 年全國中等學校運動會記者會，鼓勵學生與民衆踴躍參與，由本署彭副署長臺臨與林縣長聰賢共同主持，期待所有選手都能透過競賽學習到奮力不懈、尊重選手與自律等精神。

13 日

中華民國大專院校體育總會於 3 月 13 日分別於下午 1 時及 3 時在新北市新莊體育館舉辦 101 學年度大專排球聯賽公開一級女生組及男生組冠亞軍決賽，教育部陳政務次長益興及本署學校體育組蔡副組長忠益分別親臨致詞與頒獎。

13 日至 15 日

臺北市政府 13 日至 15 日假公訓處辦理「2017 臺北世界大學運動會籌辦研習會」，本署由運動設施組、國際及兩岸運動組派員參加研習。

14 日至 17 日

「2013 安麗益之源盃世界女子花式撞球公開賽」於 14 日至 17 日假臺北體育館辦理，開幕典禮於 14 日下午 6 時舉行，本署由王副署長水文代表出席，賽程並有緯來體育台全程轉播，亦歡迎民衆到場觀賽。

18 日

中華民國橄欖球協會於 102 年 3 月 18 日舉行「2013 年世界橄欖球巡迴賽 - 香港站」授旗典禮，為激勵我國參加代表隊參賽士氣，本署由王副署長水文代表授旗，並祝福代表隊教練選手旗開得勝，勇奪佳績。

19 日

臺北市政府於 19 日下午 2 時假臺北市政府 12 樓劉

銘傳廳召開「2017 臺北世界大學運動會籌備委員會」第一次委員會議，由教育部陳常務次長德華及本署何署長卓飛為籌委會委員身分出席，另由運動設施組、競技運動組、國際及兩岸運動組派員陪同列席。

20 日

「101 學年度高級中等學校排球甲級聯賽」(HVL)總決賽於 3 月 20 日下午 4 時於臺北體育館舉辦冠亞軍決賽，本署學校體育組吳組長永祿親臨致詞與頒獎。

21 日

臺北市政府為加強宣傳 102 年全運會，遴選 2012 年倫敦奧運銅牌選手曾櫟騁擔任代言人，並於 3 月 21 日下午 2 時正，在該府沈葆楨廳會舉行全運記者會，揭示吉祥物、標語及標誌，為肯定臺北市政府對本次賽會不餘遺力之籌辦，並嘉勉工作同仁辛勞，本署由王副署長出席活動。

21 日

中華成棒隊 2013 年世界棒球經典賽首輪預賽，擊敗澳洲及韓國 2 隊，以分組第 1 晉級八強複賽。八強複賽首戰面對前 2 屆冠軍日本隊，最後以 1 分落敗，而中華隊的優異表現，掀起國人對棒球運動的熱潮。為勉勵中華隊辛勞，馬總統於 102 年 3 月 21 日在總統府宴請中華隊全體職隊員及家屬，當場宣布我國世界排名因經典賽優異表現晉升為第 4 名，更指出政府將自 103 年推出「強棒計畫」，並訂下 4 年後中華隊可以打進經典賽前 4 名，我國世界排名晉升至上 3 強的目標。

22 日

為了解「國家運動選手訓練中心整建計畫」執行情形，本署召開「102 年度 3 月份公共建設推動會報」，由署長親自主持，會中邀集代辦機關營建署、設計監造單位萬邦建築師事務所及承商瑞助營造等，並邀請專家學者與王副署長水文、相關業務同仁共同前往國訓中心，以瞭解工程執行情形、待解決問題及發包後之差異分析等事宜。

22 日

本署召開「102 年度補助直轄市及縣（市）政府與（整）建運動設施」第 1 次審查會議。

26 日

2013 年第 33 屆亞洲羽球錦標賽是我國首次取得主辦權之亞洲級賽事，並於 102 年 4 月 16 日至 21 日，假臺北市小巨蛋舉行，競賽項目有男單、女單、男雙、女雙及混雙等 5 項，本次賽會預計有 24 個國家，約 300 位選手參加，我代表隊 36 位選手，於 102 年 3 月 26 日下午 2 時 30 分假臺北市政府舉行授旗典禮，本署由洪副組長志昌代表授旗。

27 日

本署於 3 月 27 日邀集國防部、海巡署、消防署及警政署召開 102 年泳起來專案跨部會進度檢討座談會，會議由本署王副署長水文主持，會中檢視各部會 101 年度下半年執行情形，另亦針對每年 6 月至 7 月是戲水意外高峰期，請有關部會就權責事項，加強宣導工作與督導訪視，降低溺水事件發生。

28 日

「國家射擊訓練基地 - 公西靶場工程」公共藝術決

選會議由王副署長主持召開，會中順利評選出由「達達創意股份有限公司」獲得優先鑑價權。

28 日

聖文森觀光、運動暨文化部長麥奇先生一行 4 人，應外交部邀請來華參訪，為瞭解我體育發展政策，增進臺聖雙邊體育交流，外交部安排訂於 3 月 28 日到署拜會，本署由彭副署長臺臨代表接見。

28 日至 29 日

本署於宜蘭縣辦理 102 年度地方政府體育行政主管人員第 1 次研討會，本研討會是本署成立後第一次與縣市政府體育行政主管人員對談，並由何卓飛署長親自主持，邀請各縣（市）政府教育局（處）或體育處之體育行政主管人員參與，以溝通並傳達本署理念及重大施政藍圖。

29 日

由本署何卓飛署長親自召開「體育十年大計 - 『教育部體育政策白皮書（草案）』」公布記者會，並於本署網站首頁建立連結，提供一般民衆閱覽或下載，讓關心體育政策發展及願景的社會大眾，踴躍提供貴賓意見和指教。

01

April

1 日

本署及臺北市政府於 102 年 4 月 1 日至 2 日分別至臺灣師範大學林口校區、國立體育大學、臺北大學三峽校區及臺灣大學竹北校區辦理「2017 世界大學運動會興建足球場地現地會勘」，並請署外專家學者出席提供專業意見。

1 日

「102 年全國原住民運動會閉幕典禮」於 102 年 4 月 1 日假新北市板橋車站地下 1 樓大廳舉行，本次由新北市獲得 29 面金牌、32 面銀牌、17 面銅牌計 78 面獎牌、總積分 130 分，奪得競賽總錦標冠軍，本署由王副署長代表出席。

8 日

為了解地方政府自 91 年至 100 年度各部會補助之自行車道案件辦理情形及 102 年至 105 年後所轄地區自行車道後續串連規劃，本署召開「各縣市政府建置自行車道路網建設執行情形暨整體串連規劃研商會議」，會中邀集地方政府到署說明，並邀請相關專家學者，針對地方政府未來 4 年規劃方案提供具體建議。

11 日

國立宜蘭大學於教育部舉辦 102 年全國大專校院運動會記者會，鼓勵學生與民衆踴躍參與，教育部蔣部長偉寧期勉選手追求自我超越，同時也表示將持續推動提升全民規律運動人口。

12 日至 17 日

102 年全國中等學校運動會由宜蘭縣承辦，共有 15 個競賽項目，共計 4 項 4 人次破全國紀錄，48 項 111 人次破大會紀錄，成果輝煌。

15 日

行政院於 15 日召開 2017 臺北世界大學運動會協調會第 1 次會議，行政院毛副院長擔任召集人親自主持，教育部蔣部長擔任副召集人，會中進行 2017 臺北世界大學運動會籌辦進度簡報及選手培訓計畫

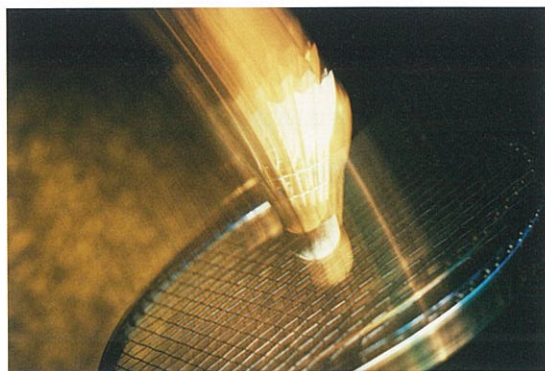
簡報，另針對軟硬體經費審查原則、請增公共建設計畫經費及選手村預算事宜進行討論。

15 日

為因應我國參加「2013 年第 22 屆索非亞夏季達福林匹克運動會」協助中華民國聽障者體育運動協會相關選訓賽輔事宜，本署於 4 月 15 日召開訓輔委員會第 1 次會議，由王副署長水文擔任會議主持人，並請各訓輔委員依各自專長認養各單項運動代表隊，前往關心各代表隊集（培）訓情形，以加強即時協助提供行政支援；另本署亦規劃訪視行程，關心培訓情形。

16 日至 21 日

輔導中華民國羽球協會於 4 月 16 日至 21 日假臺北小巨蛋舉辦「2013 年亞洲羽球錦標賽」，是項錦標賽於 4 月 15 日舉行歡迎晚宴，本署由彭副署長臺臨代表出席致意，江組長秀聰陪同；何署長卓飛於 4 月 21 日下午前往臺北小巨蛋觀賽 2013 年亞洲羽球錦標賽決賽，並應邀擔任頒獎貴賓。



18 日

本署「國家運動選手訓練中心整建計畫第一期工程」

提報參選行政院勞工委員會辦理之「推動勞工安全衛生優良公共工程及人員選拔」。

20 日

輔導中華民國羽球協會承辦「2013 年亞洲羽球聯盟理事會及會員年會」，於 4 月 20 日假王朝大飯店舉行晚宴，本署何署長卓飛應邀出席並致詞，江組長秀聰陪同。

20 日至 21 日

輔導中華民國鐵人三項運動協會於 4 月 20 日至 21 日假臺南市安平區舉辦「2013 臺南安平亞洲盃鐵人三項暨全國錦標賽」，計有 19 國 28 隊參加鐵三角接力賽，2,516 名選手參賽，估計有 4,000 多名觀眾於現場觀賽；本賽事 4 月 20 日舉行開幕典禮，本署由王副署長水文代表出席致意，臺南市賴市長清德亦親蒞會場致意。

26 日

101 學年度國中小學生普及化運動國中大隊接力中區決賽，於臺中市立體育場舉行，共有 4 縣市 24 隊約 850 人參加。

27 日至 5 月 1 日

102 年全國大專院校運動會由國立宜蘭大學承辦，共有 15 個競賽項目，共計 1 項 1 人次破全國紀錄，35 項 60 人次破大會紀錄，成果輝煌。

27 日至 28 日

臺灣休閒協會於 28 日主辦「臺琉國際帆船賽」，從臺灣基隆啓航，航向日本石垣島，計吸引了 6 國、27 艘船、約 200 人參賽，其中又以臺日船隻為多。

「臺琉國際帆船賽暨基隆市國際帆船邀請賽」系列活動開幕典禮於 27 日假基隆碧砂漁港舉行，本署何署長卓飛親自出席致詞，表達對於帆船休閒運動之重視。

05 May

3 日

本署「研商加強水域活動之風險評估會議」業於 5 月 3 日辦理完竣，會中邀集學者、相關部會機關及體育團體共同研商各體育團體舉辦水域活動應於活動前加強風險評估與規劃，訂定實施計畫，以確實保障民衆參與水域運動之安全。

4 日

101 學年度國中小學生普及化運動國中大隊接力南區決賽，於高雄市國家體育場舉行，共有 8 縣市 24 隊約 850 人參加。

4 日

101 學年度國中小學生普及化運動國小樂樂棒球全國決賽，於新北市舉行，共有 22 縣市 43 隊約 1,290 人參加。

8 日

臺灣職業高爾夫協會於 5 月 8 日下午假臺北國賓大飯店舉行「2013 臺灣 PGA 巡迴賽賽前發表記者會」，本署由江組長秀聰代表出席致意。

8 日

2013 年臺灣國際田徑錦標賽於 8 日下午 2 時 30 分假臺北喜來登飯店辦理全國宣傳記者會，本署

彭副署長臺臨代表出席，本賽事預訂邀請 15 國約 700 位選手來臺參賽，其中包含奧運金牌選手 3 位（Michael Frater、Jeneba Tarmoh、Angelo Taylor）及其他世界田徑優秀選手，賽事訂於 27 日至 28 日假臺北田徑場辦理。

9 日至 10 日

中華民國縣市體育會聯合總會於 102 年 5 月 9 至 10 日假臺中龍谷飯店辦理「102 年全國基層體育行政業務研討會」，吳副總統敦義蒞臨開幕典禮，本署由何署長卓飛代表率葉組長丁鵬出席。

10 日至 15 日

為將第 2 屆運動彩券經銷商遴選相關訊息廣為周知，威剛科技股份有限公司自 5 月 10 日至 5 月 15 日於全省舉辦 25 場公開說明會，並於 5 月 2 日發布新聞稿，相關資訊可於該公司網站（<http://www.adata.com.tw>）、臺灣運動彩券股份有限公司（<http://www.sportslottery.com.tw>）、中國信託商業銀行（<http://lotto.chinatrust.com.tw/news.htm>）及財團法人臺灣金融研訓院（<http://www.tabf.org.tw/Exam>）查詢。

11 日

臺灣體育總會於 102 年 5 月 11 日假臺中市圓滿劇場辦理「102 年全國舞藝展演」，吳副總統敦義蒞臨開幕典禮，本署由王副署長水文代表及呂副組長忠仁陪同出席。

11 日

101 學年度國中小學生普及化運動國中大隊接力北區決賽，於臺北市立田徑場舉行，共有 10 縣市 30

隊約 1050 人參加。

13 日、22 日及 6 月 7 日

分別假高雄國際蓮潭會館（5/13）、國立中興大學（5/22）及國立臺灣師範大學（6/7）舉行「教育部體育政策白皮書（草案）」南、中、北三區座談會，期盼透過聆聽和對話，廣納各方意見和指教，以凝聚共識和願景，並順利於 6 月底前正式公布。



國際體育發展概況與課題

Summary and Lessons of International Sports Development

吳經國 Ching-Kuo Wu

雅典奧運會之後現代奧林匹克的興起，各類的國際體育組織陸續出現，體育運動的發展進入全球化，所以奧運會在促進體育國際化扮演了主要的角色，現在的奧運會不是單純的只有運動的競技，還包括了教育、文化、都市建設、科技、商業品牌、環保、和平與友誼的元素。當然也不能忽視政治力量因素的影響力。國際體育組織由三大機構組成，分別是國際奧會、國際單項運動總會、國家奧會。要參與這三大組織工作的人才必須靠政府跨部會的長期培養及關注，政府要善於利用低成本的運動作為促進社會發展、凝聚社會共識及國際和平的工具。

The rise of the modern Olympic Games since its inception in Athens brings with it the emergence of numerous international sports organizations. The globalization of sports development renders key role to the Olympic

Games, which is responsible for promoting sports at an international level. The Olympic Games is not just an avenue for sports competition, but encompasses elements such as education, culture, city development, technology, commercial brands, environment protection, peace and friendship. None withstanding, the influence of politics is important as well. Three main organizations responsible for sports at an international level are the International Olympic Committee, SportAccord and National Olympic Committees. Talents required to operate at such international sports organizations must be developed and nurtured by cross-ministerial governmental cooperation for the long haul. The government should optimize low-cost sports as the tool for promoting social development, fostering social consensus and encouraging international peace.

兩岸體育發展與奧會模式反思與探討

Reflection and Discussion on Olympics Model and Sports Development With China

蔡心怡 Hsin-I Tsai

兩岸體育是國際體育運動發展的一環，兩岸自民國 38 年分治後，除了在政治以及外交層面上處於敵對的狀態之外，在爭取國際運動空間的攻防戰也無可避免。

隨著國際情勢的轉變以及各自國內政治環境氛圍的影響，兩岸體育運動發展時而進，時而退。其中，以民國 70 年由我國與國際奧會所簽訂的協議為一重要里程碑。「奧會模式」確實是為當時失去國際政治空間的中華民國運動員開啓了一扇與國際體育接軌的大門，讓他／她們在處於弱勢的外交環境中，依舊有一個表現的舞台。然而，在歷經了兩岸對立、兩岸共存及兩岸互惠的時空轉化中，此篇研究藉由了解兩岸體育發展的歷史，以期進而省思這份我國當初為了求在國際體育空間生存而忽略中共「一國兩制」意涵的協議是否還適用於當今兩岸互動的環境。

關鍵字：兩岸體育、奧林匹克、奧會模式

Cross-strait sports is a key component of international sports development. Since the dichotomy of political reign in 1949, the maneuvering of international recognition in sports quickly falls into the field of hostile

engagement, in addition to conflicts at the political and diplomatic levels. Cross-strait sports development has always been susceptible to the political environment of the moment, improving when the climate is favorable and declining when conditions worsen. In particular, the year 1981 marked a crucial milestone as the Republic of China (ROC) signed an important agreement with the International Olympic Committee. The "Olympic Model" had indeed opened a door for Chinese Taipei athletes of that period, inviting them into the international sports arena and giving them a platform to perform, when all other avenues through political means had failed. Nonetheless, after the transformational period of progressing from cross-strait hostility to co-existence to mutual-benefitting, this article attempts to investigate the suitability of "One Country Two Systems" in the modern-day cross-strait exchange environment by thoroughly understanding cross-strait sports development history and Taiwan's desire for survival in the international sports arena during that period.

Keywords: Cross-strait Sports, Olympics, Olympic Model

我國積極參與國際運動組織經驗

Taiwan's Experiences in the Active Participation of International Sports Organizations

黃忠仁 Chung-Jen Huang

隨著經濟及科技的進步，全球化的視野於運動領域已是不可避免的趨勢。而參與國際運動組織，正是對於這股風潮下的回應。透過與國際接軌的方式，讓我國的運動得以向外拓展，尋求對於我國運動領域發展更好的立足點。本文就我國當前積極向國際拓展運動領域時，國家運動單項協會所面臨參與國際運動組織時產生的問題與現象，提出四點概念性的策略原則。一、尋找立足國際契機；二、建立多方外在資源；三、透過合作互利互惠；四、培育國際人才。希望透過自身的經驗分享，能為更多有心從事國際體育事務之朋友，勾勒出全面性的發展遠景與努力之目標，使我國運動文化與實力能成為全世界的焦點，進而提升我國在運動競技、文化、經濟與觀光等層面之水準。

The progress following advancements in the economy and technology has opened up the vista for sports, and it has become an ineluctable trend; and participating in international sports organizations is the right response under this trend. By aligning ourselves

with the international arena, Taiwan's sports has an avenue to expand, simultaneously seeking a better position for our nation's sport development. This article suggests four strategic principles in response to our country's active expansion into the international arena and the problems faced by sports federations as they strive to play a more active role in international sports organizations: 1. Seeking opportunities for building a solid international foundation; 2. Developing multi-faceted external resources; 3. Facilitating mutual cooperation; 4. Developing international talents. It is hoped that by sharing the author's personal experiences, a clear developmental vision and progress objectives are made clear to all who wish to participate in international sports affairs. The end result is that our country's sports culture and capabilities can become the focal point of the world, while enhancing all aspects of our country's level in competitive sports, culture, economy and tourism.

參與國際體育學術與運動組織經驗談

Taiwan's Experiences in the Active Participation of International Academic Organizations

洪巧菱 Chiao-Ling Hung 洪聰敏 Tsung-Min Hung

國際運動學術組織，是在國際運動組織與國際運動賽會之外，另一個可以擴大我國體育界之國際影響力的舞臺。欲參與國際運動學術組織，除了需具備學術專業地位之外，國際性的視野、國內外充沛的人脈、積極又好相處的個性以及與面面俱到的行政能力會有相當的加分作用。本文擬從國際運動心理學會這個較偏重學術性的國際組織中擔任執委進而成為財務長，以及在國際桌球總會運動科學委員會這個較偏重應用的國際組織中擔任委員的經驗，來說明進入以及經營在國際運動學術中的專業地位、人脈以及國際影響力的過程，希望這個經驗分享可以提供我國有心去參與國際性運動學術組織的伙伴一些參考，讓我國運動學術界之學者進入與擔任國際組織要職之人數提升，以擴大我國之國際曝光率與影響力。

Participating in international academic organizations

for sports is another avenue for our country to expand influences in the international sports arena, apart from participating in international sports organizations and international sporting events. Qualifications for such participation include academic professionalism, visionary perspective, abundant domestic and international contacts, eager and amiable personality and comprehensive administrative skills. This article draws references from the personal experiences of two such remarkable people – one rises from committee member to chief financial officer at the International Society of Sport Psychology, and the other a committee member at the Sports Science Committee of the International Table Tennis Federation – to explicate the process involved in engaging and maintaining professional status, contacts and international influences in such organizations. It is hoped that such sharing could provide valuable

references to people determined to participate in such international academic organizations for sports. This will prove invaluable in increasing the number of key

personnel in international organizations and enhancing our nation's international visibility and influence.

2017 臺北世大運—國際大型運動賽會申辦關鍵因素

2017 Taipei Universiade- Key Issues to Apply for holding International Athletic Competitions

陳太正 Tai-Cheng Chen 陳威任 Jen Chen

我國於民國 100 年成功申辦 2017 年世界大學夏季運動會 (Summer Universiade)，此一賽會為我國舉辦過最大規模之國際綜合型賽會，在籌辦階段，需要大量從事國際體育事務之人才，在培育人才的過程中，我們應對於國際體育組織之管理有所認識，了解國際體育組織所看重之因素並將其作為參考依據，培養足以與國際接軌之優秀人才。本文將以 2017 臺北世界大學夏季運動會之決定過程，分析國際大學運動總會 (International University Sports Federation, FISU) 決策之關鍵因素，並提供未來我國於國際體育組織應當努力之建議。

Taiwan was successfully attributed the 2017 Summer Universiade in 2011, and it will be the single largest-scale multi-sport event ever to be held in Taiwan. During the

preparatory phase, many international sports affairs talents are required to handle such preparation. In the course of talent nurturing, we should come to be a better understanding of the governance of international sports organizations, and learn of the factors emphasized by such organizations; and based on these learning, train talents that are capable of aligning with the international arena. This article will analyze the key factors considered by the FISU (International University Sports Federation) in deciding the attribution of the 2017 Taipei Summer Universiade, and provide suggestions for the country to strive for in our future involvement with international sports organizations.

國際體育事務之談判：一個賽局理論框架的簡述

Negotiation of International Sports Affairs: A Description of Game Theory Framework

王凱立 Kai-Li Wang

由於政治外交與國際貿易的特殊情境，談判議題一直是我國在國際體育事務中被關注的重點。談判學是一門實務性的學問，具有互相依賴、策略性互動、利益與衝突並存，以及以達成協議為目標的特性。為了發展有系統的談判知識，本文以賽局理論建構談判的基本架構；這個架構指出參賽者、策略、報酬、資訊與行動順序是賽局最基本的元素。有學者根據這些賽局元素，整理出國際談判的五個元素：結構、行為者、策略、過程與結果。本文根據這些元素，說明談判學在國際體育事務的可能應用範疇。透過這樣的論述，希望未來實務界與學術界可以充分結合，培養專業的國際體育事務談判人才。

關鍵字：談判、賽局理論、國際體育事務

Due to the intricate nature of our country's diplomatic and international trade relations, the subject of negotiation has always been the key focus in international sports affairs. The art of negotiation is a

practical subject, rich with characteristics such as mutual dependence, strategic interaction, co-existence of interests and conflicts, and the objective of coming to a consensus. To develop a systematic negotiation knowledge base, this article utilizes the game theory to establish a basic framework for negotiation; this framework lays ground for the fundamental factors of a game such as game participants, strategy, reward, information and action sequence. Some scholars formulated five elements of international negotiation based on these game elements: structure, actors, strategy, process and outcome. This article will explicate applicable areas of negotiations in international sports affairs based on these elements. Through such a description, it is hoped that a symbiosis of practice and theory can nurture professional talents for negotiation of international sports affairs.

Keywords: Negotiation, Game Theory, International Sports Affairs

我國國際體育事務人力資源發展策略

Development Strategies for International Sports Affairs Human Resources

葉公鼎 Kung-Ting Ye

對於我國整體的外交發展而言，國際體育事務的推動有極大的效益，舉凡在臺灣舉辦國際運動賽會、參與國際體育組織要職藉以產生重大事務的決策職權，以及推動台灣具國際競爭力之運動產業—運動用品業的國際市場均屬之。

然而隨著國內國際化腳步之加快，推動上述國際體育事務的人才在國內卻相對匱乏，因此需求孔急。目前積極培養我國的國際體育事務人才已成為我國體育政策的重點之一。

本文之撰述，以分析目前我國國際體育事務人才的需求現況出發，進而發掘國際體育事務人才匱乏的問題所在，再提出改進策略的建議，以供各界參考。

Against the backdrop of Taiwan's diplomatic endeavors, the promotion of international sports affairs reap tremendous benefits: the hosting of international

sporting events in Taiwan, the strategic responsibilities of decision-making roles by participating in international sports organizations, and the popularization of Taiwan's competitive sports industry – sports apparel.

As the process of globalization hastens, the need for the aforementioned international sports affairs talents is more urgent than ever. It is now one of the key priorities of our nation's sports policies to develop such talents.

The text of this article analyzes the current state of requirements pertaining to international sports affairs talents, and then advances to the core issues surrounding the lack of talents, and provides suggestions on how to improve policies. The result can serve as valuable references for all spheres.

國際運動法規人才之培育

Nurture of Talents in International Sports Regulations

林振煌 Chen-Huang Lin

隨著國際運動競賽的高度商業化，透過當代無遠弗屆的傳播媒體，體育活動的影響力已經擴及全球。運動不再僅是運動員個人技術的展現，而是牽涉到更廣泛的全球性文化、社會、經濟、政治等各層面。與其他層面相比，體育活動之法治化則是較少被關注的議題。然而，因為運動產生的龐大利益，例如禁藥使用、爭議解決等議題，對於國際體育活動產生新的挑戰，如何進行跨國性的合作，制訂國際性規範以規律體育活動，使國際體育活動得以在公平之基礎上進行，是近二、三十年來之主要課題，此一趨勢或可稱為「國際體育之法治化」。「法治」必然牽涉規則之制訂、詮釋、運用與執行，使一切行為均在理性的規範架構下進行。為因應此一趨勢，如何培養國際運動法規之研究人才，對於國內體育界參與國際體育活動提供法規上的協助，是必須重視的一項課題。

Through the scale of commercialization in international sports and the far-reaching effects of modern media and communications, the influence of sports is omnipresent

and has reached a global scale. Sports is not just an exhibition of personal skills, but subtly encompasses all layers of global culture, society, economics and politics. Compared to other aspects, the legalization of sports activities is a matter not often in the spotlight. Nonetheless, the stakes involved in sports such as drug abuse, arbitration, etc. provide new challenges to sports on a global scale. How to foster a multi-national cooperation and formulate international rules to regulate sporting activities so as to allow all sporting activities to operate on a fair basis is the key issue for the next two to three decades – such a trend can be rightly termed the "legalization of international sports". Legalization entails the formulation, interpretation, utilization and execution of regulations, and the safeguard of such implementation under a rational framework. In the light of such a trend, it is therefore imperative that efforts be made toward nurturing talents in international sports regulations, so they could provide legal assistance when the nation participates in international sporting events.

國際運動賽會技術人才培育

Nurture of Technicians in International Sporting Events

邱炳坤 Ping-Kun Chiu / Tibor Kozsla

國家競爭力靠人才培育，培育國際運動賽會技術人才也能在國際體壇中有所表現。運動技術專業人士的指導和籌畫，是運動賽會成功條件之一，因此綜合性運動賽會的進行需要思慮清楚而且經驗豐富的人才投入，而人員的選任可由國際運動組織提名、直接依國際經驗和學識選任、公開徵選或與全球體育運動人力資源公司合作。在國際體壇的競爭環境中，惟有積極培養人才，透過政策引導加強國內外運動技術人才的交流、建立持續性培訓的機制；辦理國際賽會或活動，發展臺灣成為亞洲地區運動賽會落腳的重要據點。並透過國際組織的合作，發掘及甄選優秀運動選手，前往國際運動單項組織實習，始能有效培育國際運動賽會技術人才。

National competitiveness relies on talents, and such competitiveness at the international arena can also be demonstrated through the nurture of technicians in international sporting events. The instructions and planning of qualified technicians provide the necessary

ingredient for success in hosting sporting events, and the inclusion of clear-headed and experienced technicians in multi-sport events is necessary. The selection of technicians can come from a variety of sources – nomination by international sports organizations, direct commission based on international experiences and knowledge, open selection or cooperation with international human resource companies. In the competitive environment of international sports, only through active development of talents by introducing nation-wide policies to strengthen exchanges of domestic and international technicians, creating a sustainable training mechanism, and organizing international sporting events or activities can Taiwan be molded as a key location for sporting events in the Asian region. In addition, cooperation with international organizations and the scouting and selection of outstanding sports talents, coupled with internships at international sports federations are effective means to develop technicians for international sporting events.

國際運動賽會裁判人才培育

Nurture of Referees in International Sporting Events

李婷婷 Ting-Ting Li 李綿綿 Mien-Mien Li

為了促進國家體育發展與提升國際能見度，培育國際運動賽會裁判人才，積極參與國際賽事為達成方式之一。國際裁判的培育可從幾個面向開始執行，分別為：一、裁判個人積極服務及進修；二、各運動單項協會的推展；三、國家體育政策的協助。目前就各方體育組織單位的推動，對於國際體育事務人才培育已有許多貢獻，但針對國際運動賽會裁判培育所需之協助，目前還有許多可再增進之處，例如鼓勵國內裁判人員積極進修、參加國際裁判考試，及協助國際裁判出席重要之國際賽會等。

Active participation in international sporting events through the involvement of world-caliber referees is a method to enhance national sports development

and increase international visibility. The nurture of international referees can be developed from various aspects, namely: 1. the referees' active personal service and advancement; 2. promotion done by various sports federations; 3. assistance of national sports policies. The current state of promotional affairs by various sports organizations already serves to further the development of talents in international sports affairs. Nonetheless, much effort is needed in the area of nurturing international referees, for instance in encouraging domestic referees advance their education and participate in international examinations, and assisting international referees attend key international sporting events.

國際運動賽會籌辦人才培育

Nurture of Game Organizers in International Sporting Events

黃煜 Yu Huang

本文從國際運動賽會籌辦工作特性及其組織組成的臨時性，提出賽會籌辦工作所需的技巧及探討人才培育事務。首先，賽會辦理工作就如同管理一個專案，因此，應採取專案管理的觀念與技巧應用於賽會辦理。第二，來自不同單位的工作者要在賽會前及期間工作共事就必須體認溝通之重要性並學習有效的溝通技能。第三，訓練需求的分析則需依照賽會職務的工作內容並作業人才招募的重要參考。第四，訓練計劃主軸可分為「有教無類」及「因材施教」，前者重點在於職前訓練以協助人員熟悉工作環境為主，後者則是依據各職務領域要求進行專長訓練。另外，也須規劃測試賽實務供工作人員參與以作為其工作技能演練機會並進行調整。最後，本文也提出幾項建議作為賽會籌辦人力培育之參考。

This article attempts to list the skills needed in the organizing of sporting events, as well as to investigate affairs pertaining to talent development with regards to the work characteristics of organizing an international

sporting event and the interim features of such an organization committee. Firstly, the organization of such an event is similar to managing a project; therefore, project management concepts and skills are applicable. Secondly, collaborating personnel from varying sources should appreciate the importance of communication and learn effective communication skills prior to and during the games preparation phase. Thirdly, analysis of training requirements can be prioritized based on job responsibilities of games personnel and recruitment of working personnel. Fourthly, the main theme for the training program can be divided into "training for all" and "training as required". The first type of training is primarily to familiarize all personnel with the working environment; the latter is based on the professional skills required for respective work responsibilities. In addition, live test matches should be held to provide drills for working personnel and allow them to make coordination adjustments. Lastly, the article also provides some suggestions for the nurture of games organizers.

國際運動行銷人才的培育

Nurture of International Sports Marketing Talents

程紹同 Shao-Tung Cheng

作者以未來學家 Morrison (1996) 提出的「第二曲線」理論，倡議體育運動的永續成長，也需要有迎合新世紀需求而發展出運動產業人才培育的「第二曲線」，以符合現代社會對體育運動之殷求，進而促進人民的全面發展，達到民生的目的。其中運動行銷為運動產業發展的魔法師，不僅已成為現代體育運動專業人才進入公私職場的必備條件，更是維繫其生存勝負不可或缺的競爭力，為推動現代體育運動基業長青的動力引擎。

隨著新經濟時代下的亞洲運動行銷商機來臨，臺灣需要迎合全球市場需求的戰略思維，建議參考韓國運動產業專業人才培育計畫，培育出符合亞洲甚至於全球運動產業市場行銷需求的專業人才。作者提出亞洲運動產業專業能力的六大指標包括：一、工作態度；二、溝通能力；三、管理能力；四、創造能力；五、專業知識；六、專業技巧等。其中「專業知識」指標，以「運動行銷相關知能」最為亞洲四國運動產業界所重視，認為是進入運動職場服務

必備的基本條件。最後，作者以產官學界之角度，探討國際運動行銷人才養成之課程與教學方式，輔以國際知名運動品牌耐基 (NIKE) 臺灣區總經理及平實行銷 (Peace Marketing) 總經理之業界觀點，完成國際運動行銷人才培育之論點，藉此強調國際體育運動 (行銷) 人才培育為國際時勢所趨，並期盼政府相關單位能夠積極落實人才培育之政策，讓體育運動為全民帶來福祉。

The author advocates the sustainable growth of sports based on the Second Curve theory proposed by futurist Ian Morrison (1996). This theory outlines stipulations of the new century pertaining to sports industry talents so as to fulfill the dire need of modern society's demand for sports. Sustainable growth will cater to the overall development of the people and enhance people's livelihood. In particular, sports marketing is deemed as the wizard of sports industry development, and is an essential requirement of modern sports professionals as

they serve in public or private sectors. Furthermore, it's an indispensable competitive force that determines success or failure, and the perpetual motion engine that propels the foundation of modern sports industry.

With the advent of sports marketing opportunities in Asia under the modern economy, Taiwan urgently requires strategic thinking to respond to the growing global market demands. It is suggested that we consider the professional talent development program of South Korea's sports industry to gauge the development process necessary to develop sports marketing professionals in the Asian and world market. The author lists six major indicators for sports industry professionalism, namely: 1. Work attitude, 2. Communication skills, 3. Management skills, 4. Innovation skills, 5. Professional knowledge, and 6. Professional skills. In particular, the

"Professional skills" indicator is the most favored aspect of sports marketing related knowledge as determined by Asian' four major sports industry, and is considered an essential requirement for entering into the sports service industry. Lastly, the author investigates the lessons and methodology of nurturing international sports marketing talent from industry, government and academia perspectives, supplemented by views of CEOs from internationally renowned brand Nike and Peace Marketing. From these combined perspectives, a full picture of the nurturing process is understood, and it is clear that the nurture of international sports marketing talents is a trend. We hope the government can actively implement pertinent talent development policies and allow sports to enhance the livelihood of all citizens.

國際運動賽會國家代表隊管理人才培育

Nurture of National Delegation Managers in International Sporting Events

李鴻棋 Hung-Chi Li

管理人才「培育」，包含人才選拔、訓練與考核等；因此可控管單位，如教育部體育署、各單項協會等，皆擁有不可推卸責任。擔任運動代表隊管理需具備三種能力：一、專項技戰術；二、經營團隊人際關係能力；三、其他觀念化能力。對於國內各大專院校，在此課程規劃與培訓，需教育主管單位，做半強制性要求予以規劃。管理人員訓練方法有，一、知識性訓練：演講、程式化學習、會議、在職訓練等；二、技巧性訓練：在職訓練、管理競賽、角色扮演等。所以，有權力決定管理者人選，則須規劃妥當「甄選條件」，篩選出第一流儲備人員，再進行職位輪調法、課堂教育法、見習訓練法、團體訓練法等，去執行管理人員培育。

The "nurture" of management talents involves talent selection, training and evaluation. This renders government agencies such as the Ministry of Education,

Sports Administration and various sports federations inherently responsible for such a process. Anyone serving the role of manager of a sports delegation should possess three capabilities: 1. Specialized tactics; 2. Managing relationships in a team; 3. Other conceptual abilities. As such, competent authority for education should plan and implement such training at various universities in a semi-obligatory manner. Measures for training managers include: 1. Knowledge training: lectures, simulated learning, conferences, on the job training (OJT), etc; 2. Technical training: OJT, managing competitions, role-playing, etc. Hence, those authorized to select managers should plan a list of "selection criteria" that will determine qualified management associates, who will then undergo rotational training, lecture education, internship training and group training, allowing for the actualization of manager training.

國際運動賽會國家代表隊教練人才培育

Nurture of National Delegation Coaches in International Sporting Events

張思敏 Su-Min Chang

隨著全球化的浪潮，國際大型賽會已成為全世界矚目的焦點，同時透過大眾傳播媒體的報導，已深入每個國家，運動賽會不論是大型綜合運動會或各單項的錦標賽，均已列

為各國家爭辦或參賽的重大政策，競技運動中除了選手之外，教練是個關鍵因素，而教練的專業素養對於選手的養成舉足輕重，是創造運動最佳表現的重要角色，國家級教

練需具備以下核心能力：一、徹底了解教練的任務。二、擁有該運動項目之專業知識。三、教練應具專業態度及熱忱。四、具有良好的外語能力。五、教練的領導風格及溝通能力。六、具有健康管理及運動醫學的能力。七、教練應具備擬定訓練計劃的能力。八、具備使用科學化訓練策略：國家代表隊教練。九、教練應具選訓組成及解決問題的能力。十、教練應具備品德教育及倫理概念。如此透過大專院校正規的教育加上單項運動協會嚴格的专业訓練及實際而長期的臨場教練經驗，才能造就國家代表隊的教練。

The waves of globalization have brought large-scale international sporting events into the limelight of the world. Through wide media coverage and broadcast, the hosting or participation of a myriad of sporting events such as large-scale multi-sport events or championships become the key focus of government policies. Besides the crucial role athletes play in these competitions, coaches are indispensable in their own right. The

professionalism of coaches plays an important role in the fostering of athletes, and a key impetus in maximizing the performance of athletes. National level coaches require the following core capabilities: 1. Complete understanding of a coach's role; 2. Possess professional knowledge of his/her domain sport; 3. Possess a professional attitude and passion; 4. Possess excellent foreign language ability; 5. Good leadership style and communication skills; 6. Possess health management and sports science knowledge; 7. Can formulate training programs; 8. Possess capacity to utilize scientific training strategy; national delegation coaches; 9. Can selection, train, organize and problem-solve; 10. Morally upright and has a reputable character. Only through formal education in universities, stringent professional training by respective sports federations, and long-term practical hands-on coaching experiences can a true national delegation coach be formed.

以棒球的臺灣經驗從事國際運動產業經營的思考

Thoughts on International Sports Industry from the Experiences of Baseball in Taiwan

梁功斌 Kung-Pin Liang

棒球是最受臺灣民眾喜愛的運動，也獲得政府高度的支持和重視。臺灣在棒球運動所展現的實力，不僅僅是表現在國際比賽的成績，也在於職業棒球的推動、承辦國際賽事的能力以及各項器材的設計、製造和出口。即使如此，我們仍必須低頭審視，為什麼我們的棒球人口停滯不前？為什麼職業棒球一在遭受黑球打擊？為什麼器材僅止於代工生產？為什麼我們只能承辦國外的比賽，而不能自己規劃、行銷具有臺灣或區域特色的比賽？或者制訂新的遊戲規則，扮演棒球推廣者的角色？

臺灣擁有這許多條件和優勢，並且經過多年來的熱情和努力也培養了許多潛力雄厚的經營人才，我們是否該力用臺灣優勢，深耕區域和國際市場，深化臺灣的淺盤棒球市場，拓展棒球的藍海市場，做大、做强臺灣的棒球市場！

Baseball is the most favorite sport in Taiwan, and receives enormous support from the government as well. The prowess demonstrated by Taiwan in the sport of baseball is not only reflected in her international competitions, but also in aspects such as promoting professional

baseball, organizing international events, and the design, manufacture and export of various baseball related equipment. Still, there's room for introspection: what is stalling the progress of our baseball talents? Why is our professional baseball constantly been tainted by illegal forces? Why does our equipment just stop at the ODM level? How come we can only organize sporting events from other countries, but incapable of planning and marketing Taiwan's own unique brand of regional competitions? Or evolve the rules of the game and play the role of baseball promoter?

Taiwan is uniquely positioned with several advantages, and indeed has developed a huge repertoire of operation talents through years of enthusiasm and dedication. The path awaits us to fully take advantage of Taiwan's edge in building up regional and international markets, expanding the baseball market in Taiwan, developing a blue ocean strategy for baseball and maximizing the baseball market for Taiwan!

Contributors

壹、本刊宗旨

以宣導我國體育政策制度、報導國家體育動態、介紹國際跨文化體育現況及促進國際體育交流為宗旨。

貳、本刊內容

政策導向、各期專題、會務報導、法令規章、新知交流、運動廣場、十步芳草、運動畫頁、專題英文摘要、大事記等。

本刊 175 期「失能者休閒運動參與推展之概況」相關邀稿子題，臚列如次：

- 1、國際失能者之休閒運動組織現況
 - 2、國外失能者之休閒運動推展（英國）
 - 3、國外失能者之休閒運動推展（日本）
 - 4、國內失能者之休閒運動推展
 - 5、失能者參與休閒運動之生理效益
 - 6、失能者參與休閒運動之心理效益
 - 7、失能者參與休閒運動之社會效益
 - 8、失能者參與休閒運動之生活品質效益
 - 9、失能者之休閒運動規劃
 - 10、失能者之休閒運動策略
 - 11、失能者之休閒運動實務 1
 - 12、失能者之休閒運動實務 2
 - 13、失能者參與休閒運動之困境
 - 14、失能者參與休閒運動之未來方向 1
 - 15、失能者參與休閒運動之未來方向 2
- 《102.7.15 截稿》

本刊 176 期「基層運動組織與規律運動人口之探討」

相關邀稿子題，臚列如次：

- 1、我國基層運動組織與規律運動人口推展之政策
- 2、英國基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 3、美國基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 4、澳洲基層運動組織與規律運動人口之發展
- 5、芬蘭基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 6、日本基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 7、中國大陸基層運動組織及發展現況探討
- 8、我國國民運動參與之探討
- 9、臺北市基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 10、高雄市基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 11、新竹市單項運動組織運作及規律運動人口之推展策略
- 12、臺中市基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 13、屏東縣基層運動組織與規律運動人口之提升策略
- 14、金門縣基層運動組織與規律運動人口之推展策略
- 15、臺灣原住民基層運動組織與運動文化
- 16、臺中市綠園道基層運動組織與規律運動人口之提升

《102.9.30 截稿》

參、投稿須知

一、格式：

- （一）版面採 A4 直式，文稿採由左至右橫向，並於右下方註明頁碼。
- （二）分段寫作，段首空二字，段落之間不空行，設定為 1.5 倍行高，左右對齊。

- (三) 中文採標楷體 14 號字，全形標點符號；英文採 Time New Roman 14 號字，半形標點符號。
- (四) 參考文獻用美國心理學會 (American Psychology Association, APA) 格式。人文社會得用其他格式。
- (五) 裝訂順序為首頁、中文摘要及關鍵詞、正文、註釋、附錄、參考書目。
- (六) 首頁內容包括：(1) 題目 (2) 姓名 (含簽名) (3) 任職機構及職稱 / 就讀學校及身份 (4) E-mail (5) 聯絡電話 (6) 通訊處 (7) 相關說明

(七) 稿件請存為 word 文件檔 (.doc)。

- 二、內容：限於篇幅，來稿以 4,000 字為原則。
- 三、來稿如經採用，該文著作財產權即歸屬本刊所有。如因編輯需要，本刊有刪改權，不願刪改者，請註明。
- 四、凡曾於其他刊物發表者，一律拒絕刊登。有抄襲者，文責自負。
- 五、來稿無論錄取與否，一律不退件，請自行留存底稿。
- 六、來稿請寄：新北市中和區中山路二段 327 巷 9 號 國民體育季刊編輯部 (請附文字稿及磁片) 或 Email: nita@redblue.com.tw。
- 七、聯絡電話：(02) 2240-1141#302 傳真：(02) 2245-9149。

肆、審查方式：來稿之審查，分為形式審查與實質審查兩階段。

一、第一階段式審查：

稿件先由執行編輯與主編委員進行形式審查，若有不符合本刊徵 (邀) 稿格式，應請作者修正後再行投稿，或交由執行編輯依照本刊格式，協助作者編排完成後通知作者。

二、第二階段式審查：

- (一) 通過形式審查之稿件，依性質由主編委員與相關領域之編輯委員討論，商請專家二位進行實質審查。
- (二) 實質審查採雙向匿名方式辦理，審查人員須填寫審稿意見表，並提出審稿意見後交至編輯委員會審議。
- (三) 二位實質審查人之意見依下列方式處理：

處理方式	第二位評審意見				
	刊登	修改後刊登	修改後再審	退稿	
第一位評審意見	刊登	刊登	修改後刊登	修改後再審	第三位評審
	修改後刊登	修改後刊登	修改後刊登	修改後再審	第三位評審
	修改後再審	修改後再審	修改後再審	修改後再審	退稿
	退稿	第三位評審	第三位評審	退稿	退稿

- (四) 是否刊登文件，均應將評審意見等函送投稿人，並說明處理方式。

伍、審查結果：由編輯委員會議依審查意見，作成綜合意見決定之。

陸、稿件修正與刊登：

- 一、凡經編輯委員會決議刊登之稿件，投稿者須根據審稿意見及本刊格式要求修改，並於規定期限內寄回修正稿件、修正說明或答辯說明。
- 二、寄回之修正稿件如未能依前開要求修改或適當答辯者，經編輯委員會之決議，得暫緩或撤銷刊登。
- 三、獲同意刊登之稿件，經執行編輯通知後，作者需於一星期內寄回修正稿件、著作財產權讓與同意書，以利出版。
- 四、再審稿件，應依評審意見逐項回應說明，以利審稿委員再審。
- 五、文稿付印前再送請作者確認。



進入枯水期 節水要積極



洗菜水洗碗盤

洗米水來澆花

收集雨水來利用

洗澡水來洗車

隨手關緊水龍頭

隨時查漏

使用省水馬桶

更換省水器材

從十一月起到四月，是台灣的枯水期，
請注意各地區最新水情燈號。

● 水情正常 ● 水情稍緊 ● 一階限水 ● 二階限水 ● 三階限水

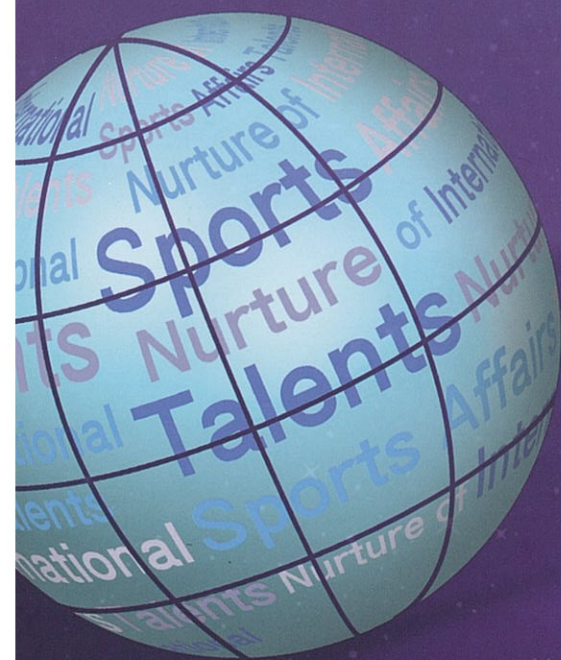
節水不是口號 **行動**才是王道

水利署 | 防災資訊服務網 <http://fhy.wra.gov.tw>
節約用水資訊網 <http://www.wcis.itri.org.tw>

Nurture of International
Sports Affairs Talents

國際體育事務人才培育

www.sa.gov.tw



ISSN 1027501-0



9 771027 501009



教育部體育署

Sports Administration, Ministry of Education

臺北市中山區朱崙街20號

TEL: (02) 8771-1827

FAX: (02) 2752-0200